

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**A TRAJETÓRIA DE UM PROVEDOR DE ACESSO À INTERNET:  
O CASO DA INTERACCESS NO PERÍODO DE 1995 A 2001.**

Guilherme de Souza Fonseca



03502137

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis, agosto de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A TRAJETÓRIA DE UM PROVEDOR DE ACESSO À INTERNET:  
O CASO DA INTERACCESS NO PERÍODO DE 1995 A 2001.

GUILHERME DE SOUZA FONSECA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do  
título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e  
aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção

Florianópolis, 6 de agosto de 2001

  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do PPGEP

**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Orientador

  
Prof. Nelson Colossi, Dr.

Membro

  
Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Membro

## AGRADECIMENTOS

A Deus, origem de tudo e inspiração nas horas difíceis.

Ao Professor Dr. Carlos Raul Borenstein pela orientação, dedicação e disponibilidade para troca de idéias e sugestões e também por compreender a dificuldade em se desenvolver um trabalho de pós graduação ao mesmo tempo em que se administra um negócio próprio.

À minha namorada, Janaina, pelo apoio, incentivo e companheirismo durante toda a caminhada. Agradeço, principalmente, por compreender o longo tempo de dedicação quase integral ao trabalho e o conseqüente atraso em nosso projeto de vida. Eu te amo.

À InterAccess, por suprir a minha ausência parcial durante os créditos e pelo incentivo dos meus sócios, Gustavo de Souza Fonseca e Marcos Antonio do Livramento.

À minha família e ao meu pai, em especial, pelas intermináveis discussões sobre estratégias, planejamento e organizações.

Ao meu amigo Sandro Mac Donald Noronha pela paciência demonstrada na leitura e releitura do trabalho, e sua colaboração com valiosas sugestões durante a elaboração desta dissertação.

Ao meu amigo Alexandre Souza da Silveira (Xande), o "mago do design", pela figura que ilustra a metodologia utilizada no estudo de caso.

A todos os entrevistados, pelo tempo dispendido e pelas informações dadas, vitais para a conclusão do trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>lx</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS E ABREVIações.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xviii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1. BREVE HISTÓRICO DA INTERNET.....	19
1.2. TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA .....	28
1.3. OBJETIVOS .....	30
1.3.1. Geral .....	30
1.3.2. Específicos.....	30
1.3.3. Descrição do trabalho.....	30
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>32</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	32
2.2. ORGANIZAÇÃO.....	32
2.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	37
2.4. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	41
2.5. ESTRATÉGIA.....	45
2.5.1. Liderança no Custo Total.....	46
2.5.2. Diferenciação.....	47
2.5.3. Enfoque.....	48
2.5.4. Modos de formação de estratégias .....	52
2.5.4.1. Modo Empreendedor .....	52
2.5.4.2. Modo adaptativo .....	52
2.5.4.3. Modo de planejamento .....	52
2.6. CONCLUSÃO.....	53
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	54

3.2.	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	54
3.3.	QUESTÕES DE PESQUISA .....	55
3.4.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	56
3.5.	DESIGN DA PESQUISA .....	56
3.6.	PARTICIPANTES .....	58
3.7.	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
3.8.	CREDIBILIDADE DOS DADOS.....	61
3.9.	CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	62
4.	<b>A TRAJETÓRIA DA INTERACCESS ENTRE 1995 E 2001.....</b>	<b>63</b>
4.1.	INTRODUÇÃO .....	63
4.2.	A IMPLANTAÇÃO DA INTERACCESS (1995-1996).....	63
4.2.1.	Antecedentes .....	63
4.2.2.	Análise das cinco forças competitivas .....	70
4.2.2.1.	Fornecedores .....	70
4.2.2.2.	Clientes.....	71
4.2.2.3.	Produtos Substitutos .....	72
4.2.2.4.	Entrantes Potenciais.....	72
4.2.2.4.1.	Economias de Escala .....	72
4.2.2.4.2.	Diferenciação do Produto .....	73
4.2.2.4.3.	Necessidades de Capital .....	73
4.2.2.4.4.	Custos de Mudança.....	74
4.2.2.4.5.	Acesso a Canais de Distribuição .....	74
4.2.2.4.6.	Desvantagens de Custo Independentes de Escala.....	74
4.2.2.5.	Concorrentes na Indústria .....	76
4.2.2.6.	Síntese da Análise Ambiental .....	76
4.2.3.	Estratégias durante a implantação da InterAccess (1995-1996) .....	77
4.3.	<b>CONCORRÊNCIA DOS GRANDES PROVEDORES (1997-1999) 81</b>	
4.3.1.	Descrição do período.....	81
4.3.2.	Análise das cinco forças competitivas .....	82
4.3.2.1.	Fornecedores .....	82
4.3.2.2.	Clientes.....	85
4.3.2.3.	Produtos Substitutos .....	85
4.3.2.4.	Entrantes Potenciais.....	86
4.3.2.4.1.	Economias de Escala .....	86
4.3.2.4.2.	Diferenciação do Produto .....	87
4.3.2.4.3.	Necessidades de Capital .....	87
4.3.2.4.4.	Custos de Mudança.....	87
4.3.2.4.5.	Acesso a Canais de Distribuição .....	87

4.3.2.4.6.	Desvantagens de Custo Independentes de Escala .....	87
4.3.2.5.	Concorrentes na Indústria .....	88
4.3.2.6.	Síntese da Análise Ambiental .....	88
4.3.3.	Estratégias da InterAccess no período da concorrência dos grandes provedores (1997-1999) .....	89
4.	<b>OS PROVEDORES GRATUITOS (2000-2001).....</b>	<b>99</b>
4.4.1.	Antecedentes .....	99
4.4.2.	Análise das cinco forças competitivas .....	107
4.4.2.1.	Fornecedores .....	107
4.4.2.2.	Clientes.....	108
4.4.2.3.	Produtos Substitutos .....	108
4.4.2.4.	Entrantes Potenciais.....	110
4.4.2.4.1.	Economias de Escala .....	110
4.4.2.4.2.	Diferenciação do Produto .....	110
4.4.2.4.3.	Necessidades de Capital.....	111
4.4.2.4.4.	Custos de mudança.....	111
4.4.2.4.5.	Acesso aos Canais de Distribuição .....	112
4.4.2.4.6.	Desvantagens de Custo Independentes de Escala .....	112
4.4.2.5.	Concorrentes na Indústria .....	112
4.4.2.6.	Síntese da Análise Ambiental .....	113
4.4.3.	Estratégias da InterAccess no período dos provedores gratuitos (2000-2001) ..	113
4.5.	<b>O PRESENTE (2001) .....</b>	<b>116</b>
4.5.1.	A situação atual da Internet no Brasil .....	116
4.5.2.	Análise das cinco forças competitivas .....	118
4.5.2.1.	Fornecedores .....	118
4.5.2.2.	Clientes.....	120
4.5.2.3.	Produtos Substitutos .....	121
4.5.2.4.	Entrantes Potenciais.....	122
4.5.2.4.1.	Economias de Escala .....	122
4.5.2.4.2.	Diferenciação do Produto .....	123
4.5.2.4.3.	Necessidades de Capital.....	123
4.5.2.4.4.	Custos de mudança.....	123
4.5.2.4.5.	Acesso aos Canais de Distribuição .....	124
4.5.2.4.6.	Desvantagens de Custo Independentes de Escala .....	124
4.5.2.5.	Concorrentes na Indústria .....	125
4.5.2.6.	Síntese da Análise Ambiental .....	126
4.5.3.	As estratégias atuais da InterAccess (2001) .....	126
4.6.	<b>ANÁLISE CONSOLIDADA .....</b>	<b>128</b>
5.	<b>CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>131</b>
6.	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>140</b>

<b>ANEXO 1: Lista das Pessoas Entrevistadas .....</b>	<b>145</b>
---	------------

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Organização.....	35
Figura 2: Equifinalidade .....	36
Figura 3: Exemplo de <i>Stakeholders</i> da InterAccess.....	38
Figura 4: Matriz de Hrebiniak & Joyce .....	44
Figura 5: Estratégias Genéricas.....	49
Figura 6: Estratégias Emergentes.....	50
Figura 7: Ilustração do método utilizado na dissertação .....	61
Figura 8: Modelo de um provedor de acesso típico .....	65



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Características dos Três Modos - Fonte: Mintzberg (1973).....	53
---	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Análise Consolidada 1995-2001 .....	129
---	-----

## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS E ABREVIações

**Acesso dedicado** – Forma de conexão com a Internet que fica em funcionamento permanentemente.

**Acesso discado** – Forma de conexão com a Internet que utiliza um modem e uma linha telefônica. O acesso só é possível enquanto a conexão está estabelecida.

**ADSL** – Asymmetric Digital Subscriber Line. Tecnologia de transmissão de dados que permite velocidades muito superiores às de um modem comum. Um cliente conectado através de um modem ADSL recebe as informações com uma velocidade maior do que as envia, por isso o acesso é chamado assimétrico.

**ANPI** – Associação Nacional dos Provedores de Internet.

**Arpanet** – Rede de longa distância criada em 1969 pela Advanced Research Projects Agency (ARPA, atualmente Defense Advanced Projects Research Agency, ou DARPA) em consórcio com as principais Universidades e Centros de Pesquisa dos EUA, com o objetivo específico de investigar a utilidade da comunicação de dados em alta velocidade para fins militares. É conhecida como a rede-mãe da Internet de hoje e foi colocada fora de operação em 1990, posto que estruturas alternativas de redes já cumpriam seu papel nos EUA.

**AVI** – Padrão de arquivos multimídia (imagem e som).

**Backbone** – Espinha dorsal da Internet. Estrutura de nível mais alto em uma rede composta por várias sub-redes. O backbone é composto por linhas de conexão de alta velocidade, que se conectam às linhas de menor velocidade formada por ligações de alta velocidade. Existem vários backbones no Brasil como, por exemplo, os da BrasilTelecom, Embratel e RNP.

**BBS** – Uma base de dados, que pode ser acessada remotamente por um microcomputador e um modem utilizando a linha telefônica, onde normalmente

são disponibilizados arquivos de todos os tipos, softwares de domínio público e conversas on-line (*chat*). Caíram em desuso com o advento da Internet.

**Bina** – Equipamento que permite a identificação do número que originou uma chamada telefônica.

**Bit** – Um bit é a menor unidade de informação possível (0 ou 1).

**Bps** – Bits por segundo. Medida da taxa de transferência real de dados de uma linha de comunicação. Seus múltiplos são kbps e Mbps.

**Bytes** – Conjunto de 8 bits. Seus múltiplos são kbyte (1024 bytes) e Mbyte (1024 kbytes). Às vezes, por facilidade, os múltiplos kbytes e Mbyte são utilizados como 1000 bytes e 1000kbytes (ou 1.000.000 de bytes) respectivamente.

**Domínio** – Nome que descreve a organização com a qual um endereço na Internet está vinculado. Faz parte da hierarquia de nomes de grupos ou *hosts* da Internet, identificando as instituições na rede. Exemplo: iaccess.com.br, onde *iaccess* indica a organização (InterAccess neste caso), *com* indica comercial e *br* indica do Brasil.

**E-mail** – Correio eletrônico. Meio de comunicação que permite o envio e recebimento de mensagens através de uma rede de computadores entre as pessoas que possuem um endereço eletrônico. Cada usuário de e-mail possui um endereço eletrônico para se corresponder. Este endereço é da forma usuário@domínio, por exemplo: suporte@iaccess.com.br .

**Free BSD** – Sistema operacional gratuito baseado no Unix.

**Ftp** – Protocolo padrão de transferência de arquivos entre computadores através de uma rede.

**Gopher** – Sistema distribuído para busca e recuperação de documentos, que combina recursos de navegação através de coleções de documentos e bases de dados

indexadas, por meio de menus hierárquicos. O protocolo de comunicação e o software seguem o modelo cliente-servidor, permitindo que usuários em sistemas heterogêneos naveguem, pesquisem e recuperem documentos armazenados em diferentes sistemas, de maneira simples e intuitiva. Caiu em desuso com o surgimento do WWW.

**Hiperlink** – Ou somente *link*. Ligação entre documentos. Apresenta-se na forma de um texto com destaque que, quando clicado, leva a outro documento que pode estar no mesmo servidor ou em qualquer outro servidor da Internet. Utilizados nas páginas da Internet (WWW).

**Home banking** – Serviço que permite que se faça operações bancárias através da Internet.

**Host** – Computador principal em um ambiente de processamento distribuído. Computador central que controla uma rede. Na Internet é qualquer computador ligado à rede, não necessariamente um servidor.

**IBM-Risc** – Estação de trabalho da IBM baseada em um chip RISC, que contém um conjunto restrito de instruções e um desempenho elevado se comparado a um computador comum.

**Link** – Ligação permanente entre o provedor e seu *backbone*. Também pode ser entendido como *hiperlink* no contexto de uma página WWW. Neste trabalho terá o sentido da ligação física entre o provedor e o *backbone*.

**Linux** – Sistema operacional gratuito baseado no Unix. Criado inicialmente por Linus Torvald, conta com colaboradores espalhados pelo mundo inteiro. É o sistema usado pela maioria dos provedores de acesso do mundo.

**MC** – Ministério das Comunicações.

**MCT** – Ministério da Ciência e Tecnologia.

**Milnet** – Rede precursora da Internet.

**Modem** – Equipamento que permite a transmissão de dados através de uma linha telefônica. Converte os sinais digitais do computador em sinais analógicos que são enviados pela linha telefônica. Do outro lado da linha, um outro modem transforma os sinais analógicos em digitais novamente.

**MP3** – Padrão de arquivos de som. Os arquivos codificados em MP3 possuem uma grande compressão de dados e se tornaram o padrão na Internet atual.

**MPEG** – Algoritmo de compressão de arquivos de áudio e vídeo.

**Multi-serial** – Placa que amplia o número de portas seriais de um computador. No âmbito dos provedores de acesso são utilizadas para permitir que vários modems sejam ligados em um único computador.

**NSF** – National Science Foundation.

**Nsfnet** – Rede precursora da Internet.

**PIG** – Provedor de Internet Gratuito. São os provedores que não cobram mensalidades do usuário para fornecer acesso à Internet.

**PPP** – Protocolo de comunicação utilizado nas conexões da Internet. Sucedeu o protocolo SLIP por ser mais confiável e eficiente.

**Protocolo** – Conjunto de regras padronizado que especifica o formato, a sincronização, o seqüenciamento e a verificação de erros em comunicação de dados. Uma descrição formal de formatos de mensagem e das regras a que dois computadores devem obedecer ao trocar mensagens. O protocolo básico utilizado na Internet é o TCP/IP.

**Provedor de Acesso** – Instituição que se liga à Internet, via um Ponto de Presença (POP) ou outro provedor, para obter conectividade IP e repassá-la a outros

indivíduos e instituições, em caráter comercial ou não. O provedor de acesso torna possível ao usuário final a conexão à Internet através de uma ligação telefônica.

**RAS** – Remote Access Server. Equipamento que possui modems e uma central telefônica integrados. Um único equipamento, que tem o tamanho de um computador comum, pode substituir uma estrutura de mais de 100 modems e vários servidores.

**RNP** – Rede Nacional de Pesquisa.

**Roteador** – Dispositivo responsável pelo encaminhamento de pacotes de comunicação em uma rede ou entre redes.

**SDSL** – Symmetrical Digital Subscriber Line. Uma variação da tecnologia DSL que envia e recebe dados na mesma velocidade.

**Slip** – Serial Line IP. Protocolo serial assíncrono de comunicação usado em ligações discadas. Está em desuso com o advento do PPP.

**Solaris** – Versão do sistema operacional UNIX desenvolvida pela Sun.

**Sun** – Fabricante de estações de trabalho e servidores para Internet.

**Tcp/ip** – Família de protocolos que torna possível a comunicação de computadores de redes diferentes. É um padrão de fato para redes abertas e é a linguagem universal da Internet.

**Telnet** – Aplicação que permite o acesso de um computador remoto através da Internet. O Telnet funciona em modo texto e permite usar um computador distante como se fosse o seu próprio computador.

**Unix** – Sistema operacional multi-usuário e multi-tarefa. Desenvolvido desde os anos 60 em computadores de grande porte. É muito seguro e estável. Existe em versões pagas e gratuitas.

**Usenet** – Fórum mundial em que se discutem os mais variados tópicos. Os grupos são separados de acordo com os assuntos. Atualmente existem aproximadamente 20.000 grupos (*news groups*).

**V.34** – Protocolo de comunicação dos modems que permite conexões com velocidade de até 33.6kbps.

**V.90** – Protocolo de comunicação dos modems com velocidade de 56kbps.

**Windows** – Sistema operacional para computadores PC desenvolvido pela Microsoft. As suas versões são, em ordem cronológica: 3.1, 3.11, 95, 98, NT, Millenium e 2000.

**WWW** – Navegação hipermídia. É Baseada em hipertextos, integrando diversos serviços Internet que oferecem acesso, através de hiperlinks, a recursos multimídia da Internet. Responsável pela popularização da rede, pode ser acessada através de interfaces gráficas de uso intuitivo (*browsers*), como o Netscape ou Internet Explorer. Possibilita uma navegação mais fácil pela Internet.

**xDSL** – Forma genérica para referência das tecnologias baseadas em DSL (ADSL, SDSL e outras).



## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da InterAccess, empresa provedora de acesso à Internet, ao longo do período de 1995 a 2001. Busca-se compreender a trajetória da empresa e a forma com que ela se adaptou ao mercado, que é recente, extremamente dinâmico e turbulento. É desenvolvido um estudo de caso longitudinal e de natureza qualitativa. O período estudado compreende o início da Internet comercial no Brasil em 1995 até os dias atuais. Os dados são obtidos de fontes primárias, através da observação participante e de entrevistas com pessoas atuantes na área de Internet. Para a coleta dos dados secundários foi utilizada a análise de documentos e artigos em jornais e revistas. De acordo com a análise dos dados, foram definidos quatro períodos com características bastante distintas e foram analisadas as estratégias da empresa em cada um desses períodos, levando-se em conta o processo, a história e o conteúdo. Como resultado obteve-se um quadro que resume os quatro períodos, a saber: implantação da InterAccess, concorrência dos grandes provedores, os provedores gratuitos e o presente. Nesse quadro o ambiente externo é analisado através da consideração das cinco forças competitivas de Porter. Estão listadas também as principais mudanças internas, fatos relevantes e estratégias da InterAccess em cada período. A análise do quadro mostra o surgimento, de forma emergente, de uma estratégia de diferenciação, tornando-se uma das características marcantes da empresa. Estão evidenciadas as parcerias para captação de clientes e redução de custos operacionais. O trabalho traz um exemplo prático de como uma pequena empresa pode se manter atuante em um mercado altamente competitivo e dinâmico, compensando a desvantagem financeira em relação a grandes grupos através da implantação de estratégias adequadas.

## ABSTRACT

The goal of this work is to describe and to analyze the process of strategic adaptation of InterAccess, an Internet services provider, from 1995 to 2001. The purpose is to understand the path of the company and the way that it has adapted itself to the market, that is recent, extremely dynamic and turbulent. A longitudinal case study of qualitative nature is developed. The studied period comprehends the beginning of commercial Internet in Brazil in 1995 until the current days. Data is obtained from primary sources, through the participant observation and from interviews with people who deal with Internet. It was used document analysis and articles from newspapers and magazines in order to gather secondary data. Based on data analysis, four periods with quite different characteristics and the strategies of the company were defined and analyzed. Each period takes into account the process, history and content. As a result, a table that summarizes the four periods is done. The four periods are: InterAccess foundation, the great providers' competition, the free providers and the present. In this table the external environment is analyzed considering Porter's five competitive forces. The main internal changes, important facts and strategies of InterAccess in each period are listed too. The table's analysis shows the appearance, in an emergent way, of a differentiation strategy, becoming one of the outstanding characteristics of the company. The partnerships are evidenced for customers' gathering and the reduction of operational costs. The work brings a practical example of how a small company can stay operating in a highly competitive and dynamic market, compensating the financial disadvantage in relation to great groups through the implantation of appropriate strategies.

# **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem por objetivo fazer uma breve descrição da história da Internet, mostrando o seu início nos EUA, a sua expansão pelo mundo, a chegada ao Brasil, a liberação para uso comercial e o surgimento dos provedores no Brasil e, após, mais especificamente em Florianópolis, Santa Catarina.

Em um segundo momento são apresentados o tema e pergunta de pesquisa, juntamente com os objetivos geral e específicos do trabalho e, por fim, a estrutura desta dissertação.

## **1.1. BREVE HISTÓRICO DA INTERNET**

Em 1957, logo após a antiga União Soviética colocar o primeiro satélite artificial do mundo em órbita, o Sputnik, o presidente dos Estados Unidos criou a ARPA (Advanced Research Projects Agency). A missão da ARPA era de pesquisar e desenvolver alta tecnologia para as Forças Armadas. Com a Guerra Fria havia o temor constante de um possível ataque nuclear. Era necessário criar um método que garantisse a integridade das comunicações através dos Estados Unidos, mesmo que algumas cidades estivessem destruídas. (Internet, 1996; Internet, 1996a)

Assim, em 1962, a ARPA encarregou a Rand Corporation de desenvolver este método (PBS, 1999). Dois anos depois foi publicado um tratado de Paul Baran denominado "Sobre a Comunicação Distribuída", descrevendo uma rede de comutação de pacotes. A comutação de pacotes é a base da Internet tal como conhecemos hoje. Devido à possibilidade da utilização de caminhos alternativos, para impedir o funcionamento da rede, seria necessário destruí-la praticamente por completo. (Internet, 1996; Internet, 1996a)

O primeiro plano real de uma rede de comutação de pacotes foi apresentado em 1967 (PBS, 1999) e, em 1969, foi feita a primeira transmissão entre dois computadores usando esta rede (Internet, 1996; Internet, 1996a). Com o tempo, foram sendo incorporados novos serviços a esta rede inicialmente denominada ARPANET (PBS,

1999). O correio eletrônico surgiu em 1972 (Leiner, 2000) e até os dias de hoje é a aplicação mais utilizada na Internet. Neste mesmo ano, foi especificado o Telnet, um padrão para emulação remota de terminal. O protocolo para transferência de arquivos (FTP) aparece em 1973. Além disso, nesse ano, a ARPANET se torna internacional, com a ligação à rede da Inglaterra e da Noruega (Folha, 1999). Nessa época as pessoas ligadas à ARPANET já podiam ter acesso remoto a um computador, copiar arquivos e trocar mensagens eletrônicas. (Internet, 1996; Internet, 1996a)

No ano de 1979, surge a Usenet (Unix User Network), um dos maiores fóruns de troca de informação existentes, constituída atualmente de mais de 15.000 grupos de discussões sobre os mais variados assuntos, divididos em grandes categorias, como comp (computação), news (notícias), rec (recreação), sci (ciência) entre outros (PBS, 1999; Internet, 1996; Internet, 1996a). A partir de 1984, a NSF (*National Science Foundation*), um órgão independente do governo americano, passou a ser responsável pela manutenção da ARPANET. Percebendo o potencial de crescimento da rede, a NSF criou, em 1986, cinco centros de supercomputação que foram conectados à velocidade de 56kbps (Folha, 1999), receberam o nome de NSFNET e passaram a ser conhecidos como o backbone (espinha dorsal) da ARPANET. A NSFNET foi um grande estímulo para a adesão de outras sub-redes e, entre fevereiro e novembro, o número de *hosts* subiu de 2.000 para 5.000. A essa altura já era possível obter acesso direto à rede via modem, utilizando o SLIP (*Serial Line Internet Protocol*), criado em 1984. (Internet, 1996; Internet, 1996a)

Em 1990, a ARPANET foi dividida em MILNET, com fins militares e em NSFNET, para pesquisadores, sendo a ARPANET formalmente encerrada. A NSFNET expandiu a rede de forma a englobar também empresas. Nasce então a Internet, compreendendo 1.500 sub-redes (nós) e 250.000 *hosts*. A partir da transformação da ARPANET em Internet, a rede entra, de fato, na vida das pessoas comuns. Em 1991 surgiu uma ferramenta capaz de ajudar na busca de informações espalhadas pela rede, baseada em menus, o gopher. O gopher logo foi suplantado pela *www* baseada em *hiperlinks*, muito mais interativa e intuitiva. (Internet, 1996; Internet, 1996a)

Em 1990 é criada a TheWorld (Folha, 1999), o primeiro provedor de acesso comercial do mundo, em Brookline, Massachusetts. Até então o uso da Internet estava

mais restrito ao correio eletrônico para troca de mensagens e ao ftp para transferência de arquivos. Com o surgimento do www (World Wide Web) em 1992, a rede Internet tornou-se verdadeiramente popular e, pouco depois, o mundo viu a explosão do uso da Internet. (Internet, 1996; Internet, 1996a)

O Brasil foi ligado à rede em 1988 através da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa em SP) e no Rio de Janeiro na UFRJ (Folha, 1999). Em 1989, com o crescimento da demanda acadêmica pelo acesso à Internet, o Ministério da Ciência e Tecnologia cria a Rede Nacional de Pesquisa (RNP) com o objetivo de estruturar e manter uma espinha dorsal nacional (backbone) que integrasse os esforços estaduais de redes e que viabilizasse a chegada dos serviços ao interior (capilaridade) com a qualidade e eficiência necessárias para o provimento de serviços Internet educacionais. Nesse momento o acesso à Internet no Brasil existia somente nas universidades. (RNP, 1996; RNP, 1996a)

O número de universidades conectadas foi aumentando até que em julho de 1995 foi publicada uma nota conjunta do Ministério das Comunicações (MC) e do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) definindo as bases da Internet comercial brasileira. (Comitê Gestor, 2000)

O Governo considerava de importância estratégica para o País tornar a Internet disponível para toda a sociedade, visando a inserir o Brasil na "era da informação". O provimento de serviços comerciais de Internet ao público em geral deveria ser realizado, preferencialmente, pela iniciativa privada. O Governo se comprometia a estimular o surgimento de provedores privados de serviços Internet, de portes variados, ofertando uma ampla gama de opções e facilidades, visando ao atendimento das necessidades dos diversos segmentos da sociedade. A participação das empresas e órgãos públicos no serviço de provimento de serviços Internet seria feita de forma a complementar a participação da iniciativa privada e seria limitada a situações onde fosse necessária a presença do setor público para estimular ou induzir o surgimento de provedores e usuários. (op. cit.)

Foi definido o modelo de conexão das espinhas dorsais, criando-se as de alcance nacional, regional, estadual e metropolitana, possibilitando a interiorização da Internet

no país. Os provedores de acesso ou de informação, os prestadores do serviço ao usuário final, estariam conectados a essas espinhas dorsais e os usuários os acessariam através do serviço telefônico (acesso discado). Foi permitida a criação de espinhas dorsais independentes, de âmbito nacional ou não, sob a responsabilidade de diversas entidades, inclusive sob o controle da iniciativa privada. Os provedores ficavam livres para escolher à qual espinha dorsal se conectar, assim como era livre ao usuário final escolher através de qual provedor de acesso ele se conectaria à rede. (op. cit.)

A Rede Nacional de Pesquisa teria uma espinha dorsal nacional com o objetivo de atender às necessidades da comunidade acadêmica; visando a estimular o desenvolvimento da Internet no Brasil, foi permitido que provedores se conectassem à essa espinha dorsal. As empresas do Sistema Telebrás ficaram encarregadas de prover os meios para a expansão da RNP, a constituição de outras espinhas dorsais e acessos para provedores e usuários de serviços Internet. As empresas do Sistema Telebrás não deveriam prover, pelo menos em princípio, serviços de conexão à Internet para usuários finais, pois esse espaço estava destinado prioritariamente ao serviço privado. Como na época a Embratel estava provendo acesso em regime de projeto piloto, para aumentar a demanda, foi definido que ela continuaria o serviço até o fim do ano de 1995, quando ela deveria deixar de prestar o serviço e deixar a iniciativa privada ocupar este espaço. (op. cit.)

Os provedores ficaram livres para fixar seus preços de acordo com as características dos serviços oferecidos. Do usuário final seria cobrada a tarifa regularmente praticada pela utilização dos serviços de telefonia correspondentes, ou seja, a tarifação dos impulsos é igual à de uma ligação comum. (op. cit.)

Foi definido que para tornar efetiva a participação da sociedade nas decisões envolvendo a implantação, administração e uso da Internet seria constituído um Comitê Gestor Internet, que contaria com a participação do MC e MCT, de entidades operadoras e gestoras de espinhas dorsais (backbone), de representantes de provedores de acesso ou de informações, de representantes de usuários e da comunidade acadêmica.

As principais atribuições do Comitê Gestor eram as de fomentar o desenvolvimento de serviços Internet no Brasil, recomendar padrões e procedimentos

técnicos e operacionais para a Internet, coordenar a atribuição de endereços Internet, o registro de nomes de domínios e a interconexão de espinhas dorsais e coletar, organizar e disseminar informações sobre os serviços Internet. (Comitê Gestor, 2000)

A RNP passou a divulgar nacionalmente o serviço dos provedores de acesso e de informação através de palestras e de alguns manuais, tais como o "Guia do Empreendedor" e o "Guia do Usuário". Começam a surgir então os primeiros provedores de acesso comercial (RNP, 1996; RNP, 1996a). O primeiro provedor de acesso à Internet do Brasil foi o IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sócio-Econômicas) no Rio de Janeiro.

No primeiro momento da Internet no Brasil, distinguiram-se dois tipos de empresas. A grande maioria era de pequenos empreendedores. Essas empresas possuíam baixo capital e poucas pessoas envolvidas e, em geral, foram criadas para serem exclusivamente provedoras de acesso.

Existiam, na época, os BBS (Bulletin Board System), um serviço que permitia troca de arquivos e de mensagens entre os usuários. A evolução dessas empresas seria se tornar um provedor de acesso à Internet. Algumas conseguiram perceber a necessidade e logo ofereceram o serviço a seus clientes. Um exemplo de BBS que evoluiu e cresceu muito rapidamente é a Mandic, de São Paulo. A Mandic era o maior BBS do Brasil e, tão logo o acesso comercial foi liberado, passou a oferecer este serviço. Hoje ela é uma das maiores provedoras do país. Outras BBS demoraram a perceber que o futuro estaria em se transformar em provedores de acesso à Internet e perderam seus clientes para as novas provedoras que surgiram. (Ibanez, 1999)

Contrastando com os pequenos empreendedores, algumas empresas já estabelecidas viram no acesso à Internet uma maneira de diversificar seus negócios, constituindo o segundo tipo. Face aos baixos investimentos requeridos e à possibilidade de retornos relativamente rápidos, muitas delas aproveitaram a estrutura já implantada de seus centros de processamento de dados e, com alguns equipamentos extras tornaram-se provedores de acesso à Internet.

Dois tipos principais de clientes se destacaram. Um tipo de cliente era aquele que já estava habituado ao uso da Internet nas universidades ou através de provedores mundiais como Compuserv e America Online. O outro tipo de cliente, em grande maioria, era formado por aqueles que estavam tomando contato com a Internet pela primeira vez.

O pouco conhecimento do público em geral com relação à Internet, a falta de parâmetros para comparação e o fato de todas as empresas serem iniciantes no setor permitiu que pequenas empresas pudessem competir praticamente de igual para igual com grandes empresas. Algumas empresas como a InterAccess basearam sua estratégia em oferecer um atendimento diferenciado, mais próximo do cliente, conhecendo muitos deles pessoalmente. Outras, como a Matrix, apostaram em um crescimento acelerado, baseado em propaganda massiva e apoiado pelo nome do grupo de empresas já tradicional na cidade à qual ela pertence. Os fornecedores de conexão dos provedores à Internet eram somente a RNP e a EMBRATEL. A RNP até dezembro de 1995 ainda não oferecia acesso a páginas do exterior, somente no Brasil.

Em Florianópolis, a U-Netsul foi a primeira provedora a entrar em operação, em outubro de 1995. Em 9 de outubro a InterAccess ligou seu primeiro cliente. No mês seguinte, a Matrix anunciou seu serviço, mas só entrou em operação em dezembro. Em janeiro de 1996 a Fastlane entra no mercado.

O ano seguinte viu a ampliação dessa estrutura e, adicionalmente, começaram a surgir os provedores nacionais. O alcance de âmbito nacional foi obtido através de filiais próprias ou através de franquias, como, por exemplo, a Nutechnet (atual Terra) e o UOL.

Houve a fusão entre os grupos Folha de São Paulo e Editora Abril, criando o UOL (Universo Online). O UOL inicialmente foi apenas um provedor de conteúdo. Após alguns meses passou a ser um provedor também de acesso, tornando-se um dos maiores do Brasil em pouco tempo. Quase ao mesmo tempo foi criada a Nutechnet que se transformaria no ZAZ, um grande provedor de nível nacional. A rede de televisão SBT criou o SBT Online (SOL), com cobertura nacional. A IBM e a Unisys também lançam seus provedores nacionais de acesso.



Os provedores nacionais demoraram um pouco para começar a atuar em Florianópolis. Existem vários motivos para explicar a demora. Embora seja uma capital, sua população não é muito grande e já existiam diversos provedores de acesso operando no local. A relação provedores por habitante era muito maior do que a média nacional. A política de preços dos provedores da cidade também influenciou decisivamente para o atraso da chegada dos provedores nacionais. Os preços praticados em Florianópolis eram muito mais baixos do que os do resto do país. Enquanto nas outras cidades as tarifas estavam próximas de R\$35,00 mensais com uma franquia de uso oscilando entre 20 e 40 horas/mês, em Florianópolis já se oferecia o acesso sem limite de horas pelo mesmo preço. Assim, os preços praticados pelos provedores nacionais não eram competitivos, fazendo com que esses provedores aguardassem até que suas tarifas caíssem ao nível praticado em Florianópolis ou criassem uma tarifa diferenciada somente para a região de Florianópolis, por mais "antipática" que esta postura fosse com relação aos clientes de outras cidades.

Durante os anos de 1998 e 1999, grupos estrangeiros começaram a investir no Brasil. Um dos primeiros provedores do País, o Mandic, foi vendido, em janeiro de 1998, para a Impsat (Silva, 1999). Literalmente de um dia para o outro, com a aquisição da Openlink, do Rio de Janeiro, da Horizontes, de Belo Horizonte e da STI em São Paulo, a PSI Net passou a ser o terceiro maior provedor do país (Pedrosa, 1999). A Telefônica da Espanha comprou do grupo RBS o ZAZ e todas suas franquias em junho de 1999 (Pedrosa, 1999). Posteriormente o ZAZ se transformou no Terra, nome do portal da Telefônica na Espanha e em outros países. O Universo Online lançou suas ações em bolsa de valores criando a UOL Inc.. O maior provedor do mundo, a gigante America Online também entrou no mercado brasileiro associada ao grupo venezuelano Cisneros. Em Florianópolis, dois grandes grupos foram vendidos ao capital estrangeiro. O banco de investimentos canadense Primus comprou 51% das ações da Matrix. O grupo IFX, que vinha adquirindo vários provedores em toda a América Latina, comprou, no início do ano 2000, o provedor Brasilnet.

Com a entrada dos grandes grupos no mercado percebeu-se a necessidade de se oferecer algo mais do que simplesmente o acesso à Internet aos clientes. O conteúdo passou a ser uma forma importante de fidelização dos clientes. Os provedores

associados a grandes grupos de comunicação, como o Universo Online (Editora Abril e Folha de São Paulo) e o ZAZ (RBS), por exemplo, já possuíam uma grande quantidade de conteúdo associado aos seus jornais e revistas e construíram enormes portais de informação.

Outras empresas, apesar de não terem acesso a informações jornalísticas, investiram em prover informação especializada. Um exemplo é o portal de cinema chamado Cinemix, desenvolvido pela InterAccess. Inicialmente criado para informar a programação de cinema de Florianópolis, cresceu e chegou a aproximadamente 800 cinemas espalhados em 86 cidades de 16 estados. Vários desses portais foram adquiridos por empresas maiores. Alguns exemplos são o próprio Cinemix, adquirido pelo portal de entretenimento Zoyd, de São Paulo, e a compra do servidor de busca Cadê pela Starmedia.

O período foi marcado pelo fechamento de muitos pequenos provedores. A entrada dos grandes grupos no mercado, com enormes campanhas de marketing, foi um dos principais fatores, mas não o único. A falta de um conteúdo de interesse para o cliente aliada à pouca ou nenhuma diferenciação do serviço têm efeitos diretos sobre a fidelidade dos clientes. Nesta época as companhias telefônicas ainda eram estatais e a oferta de linhas telefônicas para atendimento era escassa. A relação entre número de clientes e o de linhas telefônicas da central de atendimento é um dos principais indicadores do desempenho de um provedor de acesso. Uma alta relação de usuários por linha resulta em linhas ocupadas nos horários de pico. Por outro lado, uma relação baixa demais (excesso de linhas) gera um gasto desnecessário. A falta de um planejamento de expansão das linhas telefônicas e da ligação com a Internet, baseada na estatística de crescimento do número de clientes, gerou uma queda no desempenho das empresas traduzida por uma insatisfação dos clientes.

Em junho de 1999 o Banco do Brasil fechou acordos com vários provedores para oferecer 5 horas gratuitas por mês para que os seus correntistas pudessem ter acesso ao sistema de *home banking* do banco. Em dezembro os bancos Bradesco e Unibanco anunciaram que iriam dar acesso gratuito a seus correntistas. Diferente da estratégia montada pelo Banco do Brasil, o Bradesco utilizava uma estrutura de acesso própria,

mas restrita somente à navegação. Para serviços como e-mail, por exemplo, o usuário ainda ficava na dependência de um provedor. (Rôças, 2000; Soares, 2000)

Bastou este anúncio para que mais de uma dezena de empresas anunciassem acesso gratuito. BrFree, Super11, Tutopia, Católicos e iG foram alguns exemplos. Muitos desses provedores gratuitos estão associados a grandes grupos. O BrFree, empresa com capital nacional, teve investimentos na faixa de dezenas de milhões de reais. Além do acesso gratuito, oferecia e-mail, hospedagem de páginas, salas de *chat* e conteúdo da Agência JB. Pouco se sabia sobre o Super11 e da origem do seu capital, mas foi um dos grandes provedores de acesso gratuito. Um outro grande provedor gratuito era o Tutopia, do grupo IFX. Talvez a iniciativa de maior sucesso dos provedores grátis tenha sido o IG (Internet Grátis), uma iniciativa conjunta do Banco Opportunity e a GP investimentos, do grupo Garantia que começou a operar em 9 de janeiro de 2000. O investimento, segundo fontes da própria empresa, foi de aproximadamente 120 milhões de reais. Além dos dois grandes grupos financeiros, conta com a participação de Matinas Suzuki Jr e de Aleksandar Mandic, ex-proprietário do provedor Mandic, um dos maiores do país. (op. cit.)

A resposta dos grandes provedores já instalados não tardou. O UOL, tido como o maior provedor de acesso do Brasil, já havia iniciado um serviço de e-mail gratuito para competir com outros e-mails gratuitos, tais como Hotmail da Microsoft e o Zipmail, nacional, e também como forma de cadastrar usuários. Lançou em seguida o NetGratuita, o seu serviço de acesso gratuito. O ZAZ/Terra criou um novo serviço no início de fevereiro denominado Terra Livre. Os dois provedores continuaram com os seus respectivos serviços de acesso pago e o tratamento entre esses serviços pagos e gratuitos é o de mais um concorrente. Ambos provedores apostam na quantidade de conteúdo e no conteúdo exclusivo como forma de manter os clientes utilizando o serviço de acesso pago. (op. cit.)

Os provedores gratuitos, por sua própria razão de ser, são de alcance nacional e não tardaram a oferecer o acesso em Florianópolis. Diferente dos provedores convencionais, os gratuitos não montaram estruturas próprias de atendimento telefônico, alugando linhas de acesso de provedores já instalados na cidade. A situação chegou a tal ponto que o IG utilizou linhas alugadas da IFX, proprietária do provedor gratuito

Tutopia. Inicialmente, estimou-se uma grande migração de clientes dos provedores pagos para os gratuitos, mas o fato não se confirmou. O serviço diferenciado oferecido pelos provedores pagos, tais como suporte gratuito 24 horas por dia, atendimento personalizado, espaço para páginas pessoais, por exemplo, foram motivos de forte apelo para inibir a mudança de provedor. A dificuldade de acesso aos provedores gratuitos devido a linhas ocupadas, comparada ao acesso praticamente garantido nos provedores pagos, foi um importante motivo da manutenção dos clientes dos provedores pagos. Os clientes já possuíam um endereço eletrônico que estava disseminado entre os seus contatos e, ao trocar de provedor, teriam o trabalho de anunciar seu novo endereço, gerando um grande transtorno. Além disso, não pode ser desprezada a própria inércia dos clientes que, pela comodidade de não ter todo o trabalho de instalar e configurar um novo acesso, permaneceram onde estavam.

Muito embora os valores típicos cobrados pelo serviço pago tenham se reduzido, a opinião geral era a de que o acesso pago continuaria a existir juntamente com o acesso gratuito, mas oferecendo algum valor agregado que o gratuito não poderia oferecer, tal como conteúdo exclusivo ou especializado ou suporte de qualidade. A escolha final ficaria com o usuário que utilizaria o serviço que lhe fosse mais adequado.

O fim do ano 2000 trouxe à tona o que muitos já esperavam. Muitos provedores gratuitos, como o Super11 e o Net Gratuita, fecharam suas portas em virtude de deficiências nos seus planos de negócio, que não tinham como dar retorno financeiro aos seus investidores.

Finalmente, o ano de 2001 marcou o início de uma nova forma de se acessar a Internet. O acesso de banda larga, com velocidade várias vezes maior do que o acesso discado, passou a ser comercializado a preços competitivos e está iniciando uma nova era na Internet brasileira.

## **1.2. TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA**

Nota-se que neste período de apenas seis anos, existiram várias mudanças ambientais e várias delas foram bastante profundas. Muitas das pequenas provedoras de Internet não estão mais atuando no mercado, tendo sido absorvidas por empresas

maiores ou simplesmente saído do negócio. Por outro lado, outras dessas pequenas empresas cresceram e ainda ocupam um espaço importante no serviço de acesso à Internet. Uma delas é a InterAccess, um provedor de acesso à Internet localizado em Florianópolis, SC. Iniciando suas operações com apenas duas pessoas, um computador e duas linhas telefônicas, atende hoje a quase dois mil clientes. Surge uma pergunta: por que algumas empresas prosperaram enquanto outras tiveram de se retirar do mercado se este mercado estava em franca expansão e as condições eram semelhantes para todos? Para responder a pergunta torna-se interessante entender como foi o processo de adaptação estratégica das empresas do setor de Internet às mudanças ambientais significativas.

Visando a contribuir para um melhor conhecimento do comportamento empresarial, neste setor de fundamental importância em um ambiente de crescente globalização e disseminação da informação, propõe-se como pergunta de pesquisa:

**Qual o processo de adaptação estratégica do provedor de acesso à Internet InterAccess no período de 1995 a 2001?**

A Internet comercial é um assunto bastante recente e de grande exposição na mídia. Apesar do tema Internet ser assunto diário em jornais, revistas e televisão, não foram encontrados estudos sobre estratégias e adaptação estratégica dos provedores de acesso à Internet no Brasil.

O mercado dos provedores de Internet é de grande interesse por ser um mercado bastante recente e, por isso, sujeito a grandes mudanças, gerando uma necessidade muito grande de adaptação das empresas que o compõem. Além de sofrer grandes mudanças, essas têm ocorrido com grande velocidade fazendo com que no espaço de cinco anos tenhamos tido pelo menos quatro períodos bastante distintos que estão descritos no decorrer do trabalho.

A região de Florianópolis se mostra um local de interesse para a pesquisa por apresentar um alto nível de desenvolvimento tecnológico, um setor de serviços bastante forte e com um sistema de telefonia com qualidade e desenvolvimento acima da média do país. Na cidade existem os mais variados tipos de provedores de acesso à Internet, os

pequenos e médios provedores locais, grandes provedores nacionais e internacionais e os provedores de acesso gratuito.

### **1.3. OBJETIVOS**

De acordo com a pergunta de pesquisa mencionada anteriormente, os objetivos deste trabalho são os seguintes:

#### **1.3.1. Geral**

Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do provedor de acesso à Internet InterAccess na região de Florianópolis, no período de 1995 a 2001.

#### **1.3.2. Específicos**

- Identificar os fatores externos que influenciaram as mudanças estratégicas da InterAccess;
- Descrever as mudanças na organização no decorrer do processo de adaptação estratégica;
- Identificar as estratégias desenvolvidas durante o período estudado;

#### **1.3.3. Descrição do trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém um histórico da Internet, descrevendo os fatos em nível global, em seguida focando o Brasil e, depois, tratando mais especificamente de Florianópolis, Santa Catarina. Posteriormente descrevem-se a metodologia empregada e as limitações da pesquisa. Adicionalmente justifica-se a pesquisa, apresenta-se a pergunta de pesquisa e descrevem-se os objetivos geral e específicos do trabalho.

No segundo capítulo encontra-se o referencial teórico sobre o qual este trabalho está embasado. A evolução do estudo de estratégias é apresentada, destacando-se os estudos de Porter e Mintzberg, e são descritos os principais trabalhos sobre organizações, ambiente e adaptação estratégica.

A metodologia empregada no trabalho está descrita no terceiro capítulo. Inicialmente o problema é especificado e as questões de pesquisa são apresentadas. Em seguida, delimita-se a pesquisa, destacando-se seu *design*. Apresentam-se os participantes e a forma da análise e coleta dos dados. Conclui-se, descrevendo a contribuição e a relevância da pesquisa.

O quarto capítulo contém o estudo de caso das estratégias da InterAccess no período de 1995 a 2001. Este intervalo é dividido em quatro períodos marcantes. No primeiro período são analisadas as estratégias da InterAccess desde a liberação do acesso comercial à Internet no Brasil, em 1995, até a entrada dos grandes provedores nacionais em 1996. São analisados os antecedentes que levaram à criação da figura do provedor de acesso e as estratégias iniciais dessas empresas. O segundo momento compreende o período de 1997 a 1999. Este é o período onde houve a expansão dos provedores de alcance nacional e, posteriormente, a entrada no mercado dos grandes grupos estrangeiros, adquirindo provedores já existentes. A criação dos provedores de acesso gratuito deu início ao terceiro momento da Internet no Brasil (2000-2001). A reação dos pequenos e médios provedores à entrada dos provedores gratuitos, as campanhas de pressão desenvolvidas e o fortalecimento da Associação Nacional dos Provedores de Internet e, especificamente as ações da InterAccess são analisadas neste período. Finalizando, o período atual (2001) é apresentado e é dado um destaque para a entrada do serviço de acesso de banda larga à Internet (alta velocidade).

No quinto capítulo estão colocadas as conclusões, as considerações finais e as sugestões para novos trabalhos. Os resultados obtidos são comparados com a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

Fechando este documento estão apresentadas as referências bibliográficas que foram utilizadas no decorrer do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Para se fazer a análise da trajetória de uma organização é necessário o conhecimento prévio de alguns conceitos. Assim, o objetivo deste capítulo é o de apresentar os conhecimentos necessários em uma seqüência natural. O capítulo inicia com o conceito de organização. Em seguida são descritos o conceito de ambiente e as teorias sobre a adaptação estratégica. O capítulo termina com a apresentação de conceitos de estratégias, com ênfase nos trabalhos de Porter e Mintzberg.

### **2.2. ORGANIZAÇÃO**

Desde os tempos mais remotos, o homem se reuniu em torno de organizações para alcançar objetivos e realizar tarefas que não poderiam ser feitas individualmente. Assim, a história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade humana. (Aldrich, 1979)

A evolução da sociedade fez com que o ambiente social se tornasse mais propício ao desenvolvimento das organizações, mas criou uma série de exigências sobre elas. As organizações passaram a estar inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente, com o qual desenvolvem um relacionamento dinâmico e conflituoso. A sociedade moderna passou a depender muito mais das organizações para a satisfação do seu bem-estar. (Oliveira, 2000)

Uma consequência direta para a organização é estar sujeita a um grande número de pressões decorrentes dos mais variados fatores, tais como a limitação de recursos, aumento da concorrência, diversidade da força de trabalho, mudança das normas culturais e o aumento das pressões empresariais provenientes dos concorrentes, fornecedores e clientes, entre outras. (Rosseto apud Oliveira, 2000)

Tendo em vista o aumento da complexidade das organizações, tornou-se importante estudá-las de forma mais detalhada. Até o século XIX não havia um grande enfoque nas práticas de administração e praticamente não se avaliava o ambiente que



cercava as organizações. Assim, as pessoas tinham uma visão limitada do papel que poderiam desempenhar nas organizações. (Bowditch e Buono apud Vieira, 2000)

No fim do século XIX surge a Teoria da Administração Clássica das Organizações. O tema central da teoria é a descrição de forma precisa da maneira de se executar tarefas visando a adaptar a sociedade industrial ao novo ambiente que se configurava na época. Busca-se obter a máxima eficiência das máquinas e da mão de obra para atender a demanda crescente e mercados ainda inexplorados. A função da gerência é controlar o comportamento dos empregados e esses são vistos como meras extensões da estrutura e do maquinário da Organização. (Perrow apud Vieira, 2000)

Com o passar do tempo, a Teoria das Organizações evoluiu e surgiram a Teoria Neoclássica e a Teoria das Relações Humanas, que introduziram as primeiras abordagens do indivíduo na organização. Conseqüentemente, a preocupação dos estudiosos organizacionais passou a ser a identificação e integração dos elementos de uma organização. Nesse sentido, a Teoria das Organizações evoluiu na tentativa de explicar seu funcionamento através do conceito de sistemas compostos por vários elementos que se inter-relacionam em torno de um propósito. (Stoner, 1992)

Até esse ponto, a teoria considerava as organizações como sistemas relativamente fechados, onde a eficácia e o sucesso dependem apenas da eficiência das operações internas. As organizações e as políticas administrativas são criadas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. A análise da adaptação da organização às mudanças no ambiente externo não era considerado relevante. (Stoner, 1992)

O crescimento das pressões do ambiente externo da organização, causado por uma maior dinâmica da sociedade, fez com que houvesse um aumento da incerteza ambiental. Perceberam-se, então, que os fatos ocorridos, além dos limites da organização, podem ser tão importantes quanto fatos que ocorrem em seu interior. Dessa forma é muito difícil administrar uma organização de modo profundo sem entender o ambiente no qual ela opera e o relacionamento entre a organização e este ambiente. (Oliveira, 2000)

Sabendo disso, os decisores passam a estar freqüentemente envolvidos no gerenciamento da interação entre a organização e o seu ambiente. Para tanto, adotam estratégias para melhor se adaptar às mudanças ambientais e, também, para controlar, ou mesmo criar, seus próprios ambientes. (Oliveira, 2000)

Para contornar essas dificuldades, os teóricos organizacionais começaram a estudar a interação entre os elementos estruturais das empresas e as forças ambientais. O estudo culminou com a obra de Katz e Kahn, a qual considerava as organizações sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes (Orssatto, 1995). Essa abordagem propiciou um vasto campo para estudos sobre a relação da organização com o seu ambiente, que incentivou o surgimento da Teoria Contingencialista.

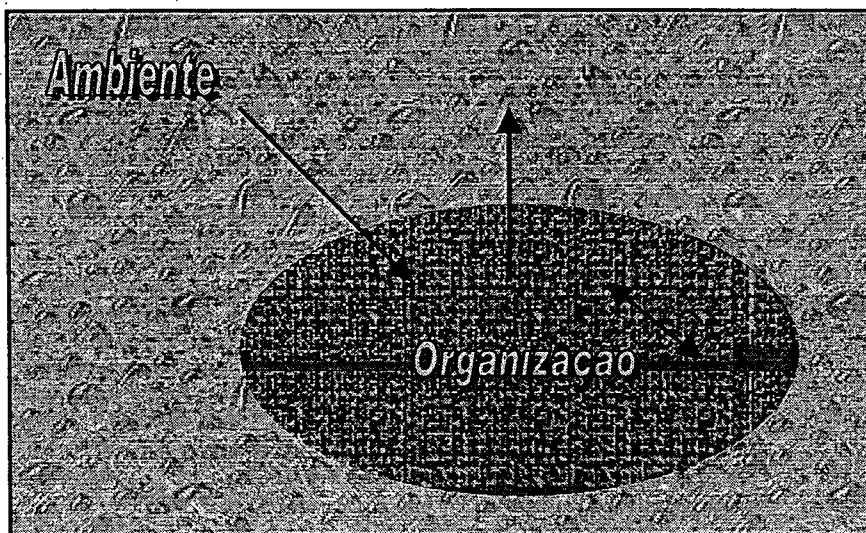
A Teoria Contingencialista (Woodward, 1965; Lawrence e Lorsch, 1967), que, segundo Scott (apud Hall, 1984), diz que "a melhor maneira de organizar-se depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve se relacionar", gerou importantes subsídios para o estudo das organizações e do ambiente.

A abordagem contingencialista sustenta que, para serem competitivas, as empresas devem ser permeáveis ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas, adaptando-se às mudanças do meio, ou mesmo antecipando-se a elas. Porém, trata a adaptação da empresa com o ambiente através de relações de causa e efeito entre ambiente e organização, onde fatores ambientais determinam a melhor estrutura da empresa.

Isso posto, as organizações são consideradas um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo. Essa interação ou adaptação não é explicada através da determinação da melhor forma, defendida pela Teoria Contingencialista, mas através de um conjunto de razões resultantes da percepção da gerência da organização quanto aos fatos relevantes do ambiente externo e do processo político inerente ao processo de adaptação.

A abordagem das organizações como sistemas abertos possui grande abrangência e flexibilidade. Este modelo é baseado na Teoria Geral de Sistemas de Von Bertalanffy (apud Vieira, 2001 ) e foi utilizado inicialmente nas ciências biológicas para

o estudo de organismos vivos e seu ambiente. O sistema aberto coloca a organização como uma entidade em relacionamento dinâmico com seu ambiente, isto é, sujeita a mudanças a cada instante. Considera ainda uma dinâmica no relacionamento entre as partes constituintes da organização. A Figura 1 ilustra os relacionamentos internos de uma organização com o seu ambiente.

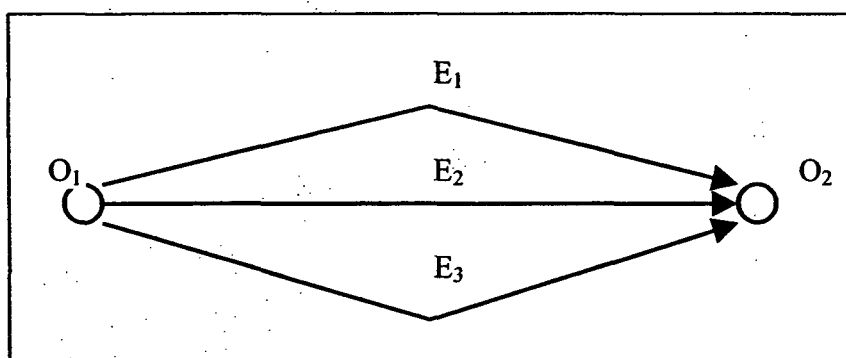


**Figura 1: Modelo de Organização – Fonte: Borenstein, 1997**

Alguns pressupostos do modelo estão listados abaixo:

- Importação de energia do meio ambiente: a organização necessita do ambiente para obter os insumos necessários ao seu funcionamento, como, por exemplo, matérias primas;
- Processamento da energia: a organização recebe os insumos e transforma-os através dos seus processos internos;
- Exportação de energia após o processamento: os produtos e/ou serviços já processados são entregues ao ambiente;
- Retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação: trata-se da existência de um novo equilíbrio entre organização e ambiente, após a modificação de um estado anterior por alguma ocorrência;
- Realimentação que completa o ciclo “importação de energia-processamento-exportação”: os produtos e/ou serviços da organização, ao interagirem com o ambiente, vão influenciar de alguma forma o próximo ciclo de recebimento de insumos;

- Aumento da complexidade com o crescimento: são as dificuldades de coordenação e controle organizacionais advindas do seu desenvolvimento;
- Equifinalidade: trata-se da existência de caminhos alternativos para que a organização possa, a partir de um estado de equilíbrio com o ambiente, atingir um estado final desejado (Figura 2). Essa propriedade é importante, pois contraria a visão organizacional de um único e ótimo caminho, meio ou estratégia para se atingir um objetivo. A organização, por estar imersa em um ambiente social, de pessoas, com todas as implicações da convivência humana, não pode ser modelada como um sistema físico, onde o conceito de otimização é aceitável. (Borenstein, 1996)



**Figura 2: Equifinalidade - Fonte: Borenstein (1999)**

Onde:

$O_1$  – estado atual da Organização

$O_2$  – estado final desejado

$E_1$ ,  $E_2$  e  $E_3$  – diferentes estratégias para atingir o objetivo desejado

A visão das organizações, como sistemas abertos, oferece vantagens para este estudo, pois permite compreender a interação organização-ambiente como "simbiótica" (Borenstein, 1996), onde a organização recebe insumos, processa-os e os devolve ao ambiente. Esta relação é constituída tanto por interesses comuns quanto por interesses conflituosos, a qual pode manifestar-se através de processos de barganha onde cada um dos participantes influencia e é influenciado. Além disso, as organizações consideradas dessa forma, admitem que os líderes das organizações recorrem a diferentes estratégias como forma de atingir seus objetivos. (Oliveira, 2000)

### **2.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Na literatura existem diversas análises do comportamento organizacional que visam a definir o contexto mais amplo no qual estão inseridas as organizações.

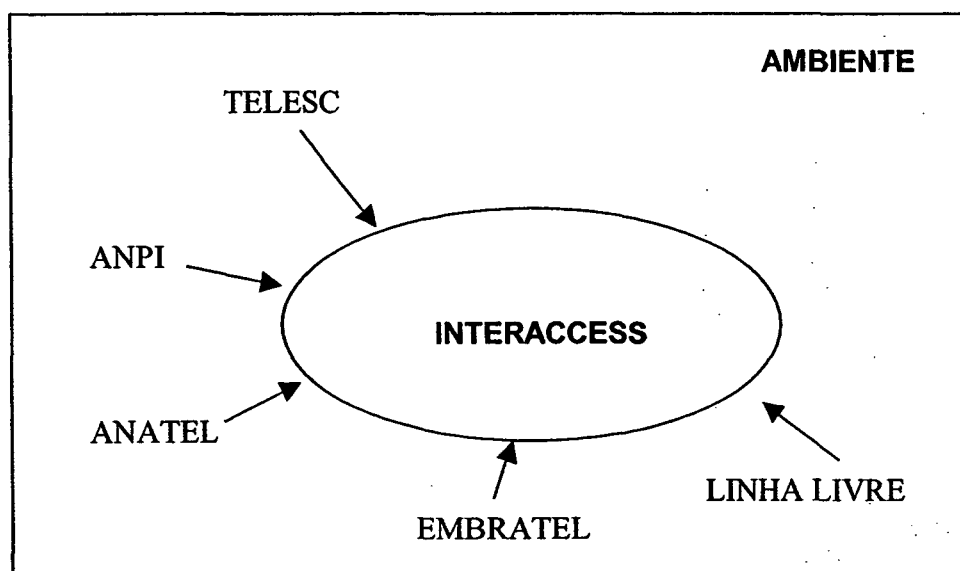
Lawrence e Lorsch (1973) destacam que a análise ambiental das organizações se solidificou a partir da Teoria Geral dos Sistemas e, posteriormente, com a Abordagem ou Teoria Contingencial, quando se passou a visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional.

Para Hall (1984) o ambiente organizacional é formado por "todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influenciá-la em seu todo ou em partes dela". Já Andrews (apud Oliveira, 2000) descreve o ambiente de uma empresa como o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e desenvolvimento. Essas condições e influências estão relacionadas com diversos aspectos do ambiente, como tecnologia, políticas governamentais, economia, sociedade, ecologia, fornecedores, clientes e concorrentes. Miles (1980), de forma mais abrangente, define ambiente tudo o que não faça parte da organização.

O ambiente organizacional é descrito por Mintzberg (1983) através dos constituintes internos e externos da organização, os quais interagem, barganhando entre si, com o objetivo de obter parcelas de poder em relação à organização, formando o que se denomina de coalizão externa (CE) e coalizão interna (CI). O ambiente externo da organização é caracterizado pela coalizão externa, constituída por indivíduos ou organizações que não atuam como empregados da mesma, mas que podem influenciar os seus resultados. Os constituintes da coalizão externa podem ser:

- Os proprietários;
  - As associações de empregados;
  - Os associados, constituídos pelos fornecedores, aliados, competidores e clientes;
  - O público em geral, representado pela imprensa, formadores de opinião, pelo governo em todos os seus níveis e por grupos de interesse especial e pressão, tais como organizações não-governamentais, associações civis, etc..
- (Mintzberg, 1983)

Uma outra perspectiva de análise do ambiente externo é a oferecida pelo modelo dos *stakeholders*. Freeman (1983) define *stakeholder* como sendo qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance desses objetivos. São exemplos de *stakeholders* os acionistas, credores, concorrentes, gerentes, empregados e clientes, bem como o governo, a comunidade local e o público em geral. A Figura 3 exemplifica *stakeholders* da InterAccess.



**Figura 3: Exemplo de Stakeholders da InterAccess - Baseado em Borenstein, 1997**

Nesta técnica de análise, monta-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar ou ser influenciados pela organização, resultando em um quadro das forças que interagem com a organização.

Essa visão do ambiente organizacional amplia o foco da perspectiva política sobre poder, interesses, influência, coalizões e negociação para além das fronteiras formais da organização, fornecendo uma maneira de avaliar as influências (e potenciais influências) sobre a organização e o poder de barganha da organização sobre este ambiente. Além disso, torna o conceito de ambiente externo mais dinâmico, ao concebê-lo como construído em função do momento considerado e das conseqüências das ações estratégicas a serem tomadas pela organização.

O modelo dos *stakeholders* permite que se façam considerações analíticas importantes como (Oliveira, 2000):

- Interesses: define o que cada *stakeholder* quer, se esses interesses se encontram claramente definidos e se são conflitantes com os interesses da organização. Quais as estratégias usadas pela organização para influenciar os *stakeholders* de acordo com seus próprios interesses?
- Poder ou influência: Qual a base de poder ou influência de cada conjunto de *stakeholders*?
- Comportamento organizacional: Permite um comportamento voluntarístico frente às questões.

Devido ao processo de percepção dos indivíduos, as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais. Assim, os *stakeholders* e sua importância relativa podem variar conforme a percepção dos responsáveis pela tomada de decisão de uma organização.

Uma outra análise do ambiente é proposta por Porter (1986). Segundo o autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora esse meio ambiente seja muito amplo, compreendendo forças sociais e econômicas, o principal aspecto do meio ambiente é a indústria ou indústrias em que a organização compete. Entende-se por indústria o conjunto de empresas fabricantes de produtos (ou serviços) que são substitutos entre si, isto é, com características semelhantes e que atendem o consumidor da mesma forma.

A estrutura industrial tem uma forte influência no estabelecimento das regras do jogo, assim como irá determinar quais estratégias potencialmente irão estar disponíveis para a organização. As forças externas, em geral, afetam todas as organizações de uma indústria. O sucesso de umas e fracasso de outras organizações está relacionado com a habilidade dessas organizações em lidarem com as forças externas.

Porter, então, define cinco forças competitivas: Entrantes Potenciais, Produtos Substitutos, Poder de Negociação dos Compradores, Poder de Negociação dos Fornecedores e os Concorrentes na indústria. O conjunto das forças competitivas em uma indústria determina a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média, uma vez que os preços, custos e investimentos são influenciados em diferentes graus de intensidade por cada uma dessas forças competitivas.

O poder de negociação dos compradores influencia o preço que as empresas podem cobrar por seus produtos. Alguns pontos a serem considerados na determinação do poder dos compradores ou clientes são o volume de compras e os custos de mudança vivenciados pelo comprador ao mudar de fornecedor, a concentração de compradores em relação à concentração de indústrias no setor, a diferenciação e/ou existência de produtos substitutos e, finalmente a capacidade de a organização influenciar os seus clientes. Quando os compradores são muito fortes, exigem serviços de elevado valor relativo, o que repercute nos custos e investimentos, influenciando no preço dos produtos.

Os custos de matéria prima e de outros insumos influenciam os custos através do poder de negociação dos fornecedores. Fornecedores fortes geralmente conseguem melhores condições de venda de seus produtos. A diferenciação dos insumos, o custo de mudança de fornecedor, a presença de insumos substitutos e o custo relativo às compras totais na indústria influenciam o poder de negociação dos fornecedores.

A intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria influencia os custos decorrentes da competição em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e esforço de venda. A rivalidade entre competidores depende do crescimento da indústria, dos custos fixos, da diferenciação entre produtos, identidade da marca, custos de mudança, diversidade estratégica dos concorrentes e de barreiras de saída.

A ameaça de entrada de novos concorrentes impõe limites à estratégia de preços, bem como no volume de investimentos, com o objetivo de deter novos entrantes. São importantes para a criação de barreiras de entrada as economias de escala, diferenciação do produto, identidade de marca, custos de mudança, exigências de capital, vantagens de custo absoluto, curva de experiência, acesso a insumos, política governamental e a retaliação esperada.

A ameaça de produtos substitutos influencia nos preços, impondo limites para os mesmo, sob pena de o consumidor optar por um outro produto. Assim, devem ser levados em conta o desempenho do preço relativo do substituto, os custos de mudança e a propensão dos compradores a trocar de produto.



Conforme viu-se anteriormente, as cinco forças competitivas são um caso particular do modelo dos *stakeholders*. O uso desse modelo implica um reducionismo do ambiente, especialmente pela ausência, no modelo, da regulação do governo na concorrência no setor. (Borenstein, 1999)

As organizações, de uma forma ou de outra, buscam a sobrevivência. Para tanto, procuram se relacionar com o meio ambiente, possibilitando, assim, sobreviverem e tornarem-se ou permanecerem competitivas.

## **2.4. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

A adaptação estratégica pode ser vista como uma resposta da organização à mudança ambiental, ou das mudanças internas na organização. É o processo de ajuste entre a organização e o ambiente visando à harmonização da estratégia empresarial com as novas exigências internas e/ou externas. (Vieira, 2000)

Na literatura existem várias abordagens que tratam da questão da adaptação estratégica das organizações aos seus ambientes. Porém essas abordagens podem ser divididas em duas perspectivas confrontantes. A primeira adota uma visão determinista, considerando o ambiente como fator preponderante na determinação das estratégias das organizações e tomando como base os princípios da seleção natural. A segunda assume uma visão voluntarista, argumentando que as organizações têm capacidade de influenciar o ambiente em função de suas condições materiais e organizacionais. (Oliveira, 2000)

O determinismo ambiental encontra-se descrito na literatura mais comumente através da visão da seleção natural ou ecologia populacional (Hall, 1990). Essa abordagem coloca as populações de organizações como unidade de análise, fazendo uma analogia com a evolução biológica das espécies. Para ela o ambiente é o elemento crítico na determinação de quais organizações irão sobreviver e quais irão desaparecer, sendo as sobreviventes selecionadas dentre aquelas que melhor alinham suas características estruturais com os requisitos do ambiente. Assim, esta perspectiva reduz o papel da ação estratégica da organização ao desconsiderar os processos pelos quais

novas estruturas são escolhidas e implementadas. Os pesquisadores dessa linha defendem a posição argumentando que fatores internos e externos acabam gerando o que se denomina de inércia organizacional. Os fatores internos, considerados como resistentes à mudança, são a cultura organizacional, as normas, as políticas e a estrutura de poder. Já os fatores externos são caracterizados por barreiras de entrada e saída de uma indústria e pela limitação da capacidade dos indivíduos quanto ao monitoramento e processamento constantes de todas as informações disponíveis em ambientes cada vez mais complexos.

Isto não quer dizer que as organizações nunca mudem, mas que, além dessas mudanças serem pouco freqüentes, as organizações raramente são bem sucedidas ao promoverem alterações radicais na estratégia e estrutura para enfrentar ameaças ambientais. (Oliveira, 2000)

A perspectiva da seleção natural reduz a possibilidade de adaptação de organizações individuais e a trata como oriunda de um processo evolutivo que ocorre no interior das populações organizacionais. Para Kanter (1992), este processo evolutivo se desenvolve através de mudança aleatória devido à entrada de novas organizações dentro de uma população, pela seleção ambiental daquelas formas adequadas à sobrevivência, e pela retenção ou reforço dos padrões selecionados, descartando as formas remanescentes da população.

De forma contrária à visão do determinismo ambiental, está a visão voluntarista, através de abordagens de Chandler (1962), Child (1972) e Miles e Snow (1978). Estas abordagens defendem que alguns atores (líderes ou coalizões), apesar das restrições impostas pelo ambiente, sempre possuem algum grau de liberdade para realizarem escolhas sobre quais ações estratégicas serão implementadas como forma de atingirem os objetivos da organização.

Assim, as ações estratégicas não se desenvolvem unicamente em função das condições do ambiente, mas, principalmente, a partir do modo como determinados atores percebem e interpretam seus ambientes, criando o que se denomina de arena cognitiva (Child e Smith, 1987).

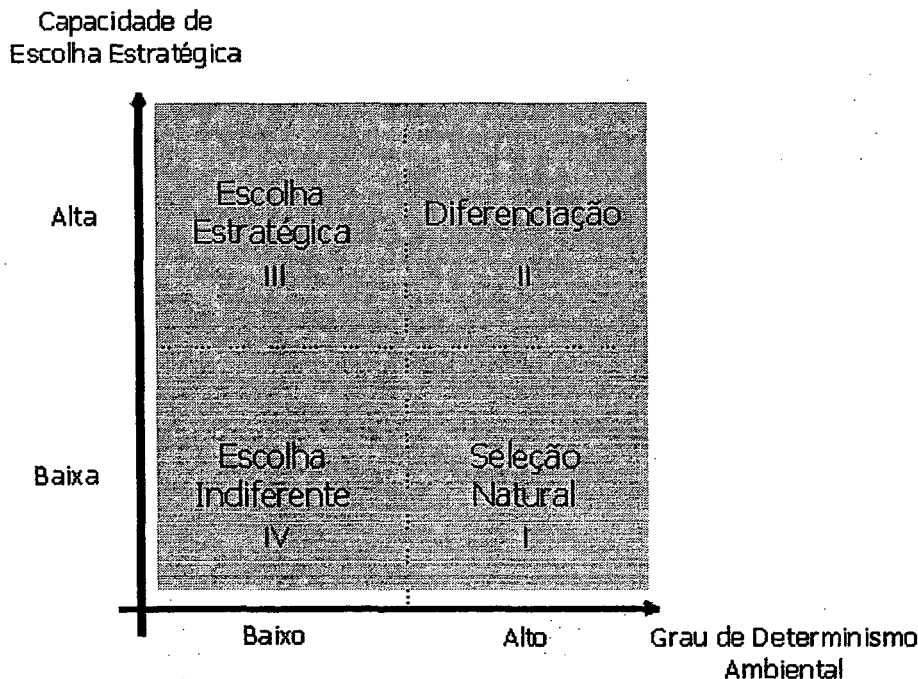
Para Miles e Snow (1978), cada organização tem um grupo de tomadores de decisão que se constitui em sua coalizão dominante, exercendo grande influência sobre o sistema. Este grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas como também de solucioná-los. Assim, o fundamento básico da escolha estratégica é que as decisões são construídas no interior das organizações, dentro do seu contexto político.

As abordagens que adotam os princípios da escolha estratégica incorporam elementos da teoria da ação, a qual considera que as organizações estão continuamente sendo "construídas, mantidas e modificadas" pela ação dos atores. A ação deriva dos significados subjetivos e da interpretação que os atores dão aos fatos que ocorrem no ambiente.

Existem fatores limitantes para as ações estratégicas organizacionais como colocam Aldrich e Pfeffer (1976) e Robins (1990). As barreiras legais e econômicas que limitam o movimento de organizações para outros mercados ou mesmo impedem o acesso de novas organizações são exemplos de limites para as ações estratégicas. O tamanho da organização também influencia a limitação das ações, pois, de um modo geral, as pequenas organizações têm menor poder de influência no ambiente em que inseridas do que as grandes organizações.

Hrebiniak e Joyce (1985) afirmam que as organizações sempre terão algum grau de liberdade ou margem de manobra para efetuarem suas opções estratégicas, antecipando ou respondendo a mudanças do ambiente. Essa margem de manobra será maior ou menor conforme a habilidade dos líderes ou coalizões em alterar suas organizações em função das restrições ou oportunidades do ambiente, como também na sua capacidade de influir sobre o ambiente do qual sua organização faz parte.

Os autores colocam que a escolha estratégica e o determinismo ambiental não são extremos opostos de um mesmo eixo, mas, na realidade, representam duas variáveis independentes, e a interação ou interdependência das duas deve ser estudada para explicar o comportamento da organização. Assim, a escolha e o determinismo podem ser representados em eixos indo de "baixo" a "alto" surgindo, então quatro quadrantes da forma mostrada na Figura 4:



**Figura 4: Matriz de Hrebiniak & Joyce - Fonte: Hrebiniak & Joyce, 1985**

**Quadrante I:** baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental. As organizações não têm praticamente nenhum controle sobre fatores externos. A adaptação é determinada pelo ambiente. As organizações estão em condições de competição perfeita e é marcado pela seleção natural.

**Quadrante III:** alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. É o extremo oposto da situação do quadrante I. A escolha estratégica é a tônica das organizações neste quadrante. As inovações organizacionais e o comportamento proativo são facilitados devido ao ambiente.

**Quadrante II:** alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental. É um ambiente turbulento para a adaptação. As organizações no quadrante II são capazes de utilizar estratégias de foco ou estratégias de diferenciação, escolher nichos de mercado onde as restrições ambientais são menores, ou perseguir estratégias genéricas efetivas apesar das forças externas.

**Quadrante IV:** baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. É um quadrante instável que força a organização a buscar um movimento para um dos outros quadrantes.

Esta é a visão empregada no trabalho, lembrando que a adaptação estratégica é um processo dinâmico que resulta do tipo de dependência entre a organização e o ambiente.

## **2.5. ESTRATÉGIA**

As estratégias militares e políticas existem desde os tempos mais remotos. A própria palavra estratégia tem sua origem como termo militar, vindo do vocábulo grego "estratégos" que é diretamente relacionado à função dos generais no comando de um exército ou, ainda, à arte dos generais referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais eles desempenhavam sua função.

Existem vários exemplos na história da utilização de estratégias pelos militares em batalhas lembradas até hoje. Nelas notam-se a análise de pontos fortes e fracos, manobras enganosas, concentração de forças e rapidez de movimentação. Também em algumas delas apresentam-se a utilização de manobras estratégicas criativas que fizeram com que as vantagens do oponente se desfizessem.

Com o passar do tempo, não só as sociedades se tornaram mais complexas, como também os conflitos entre elas. Para o entendimento desses conflitos, os conceitos estratégicos foram estudados e organizados de forma coerente e surgiram obras como "A Arte da Guerra", (Sun Tzu, 1983) e "O Príncipe" (Maquiavel, 1996).

Posteriormente, vários estudiosos adaptaram, modificaram e transferiram esses princípios básicos de estratégia da área militar para a área organizacional.

Um dos pioneiros no estudo das estratégias empresariais foi Chandler (1962). Em seu trabalho "Strategy and Structures" ele coloca a estratégia como a determinação de objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação dos recursos necessários para o alcance desses objetivos. Child (1972) e Aldrich (1979) argumentam que estratégias são os modos fundamentais com que empresas dentro de uma indústria competem e prosperam.

Para Andrews (1971), "estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade". De forma semelhante, Hambrick (1980), Mintzberg (1973) e Miles e Snow (1978) também colocam a estratégia como um padrão em um fluxo de decisões importantes.

Porter (1986), após uma análise das suas cinco forças competitivas, sugere que se identifiquem os pontos fortes e fracos em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De maneira geral, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Existem várias formas de se atingir uma posição defensável em uma indústria, mas Porter (1986) identificou, em sentido mais amplo, três estratégias genéricas, internamente consistentes, que podem ser usadas de forma isolada ou combinada, para criar esta situação defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Essas estratégias genéricas estão descritas a seguir:

### **2.5.1. Liderança no Custo Total**

Essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria a partir de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Uma posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas porque a

negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficaz tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão ante as pressões competitivas.

Atingir uma posição de baixo custo total quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias primas. Colocá-la em prática requer investimentos pesados em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e possíveis prejuízos iniciais até que se consolide a parcela de mercado.

Contudo, a liderança no custo total apresenta alguns riscos:

- Mudanças tecnológicas que podem anular o investimento ou o aprendizado anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

### **2.5.2. Diferenciação**

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Existem diversas formas para se criar esta diferenciação, como, por exemplo: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. A estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas estes não são o alvo estratégico primário.

Atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral a diferenciação requer um sentimento de exclusividade que é

incompatível com a alta parcela de mercado. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade do produto diferenciado, nem todos estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

A diferenciação também tem alguns riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A imitação reduz a diferença percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

### 2.5.3. Enfoque

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação, que têm o intuito de atingir a indústria como um todo, a estratégia de enfoque visa a atender da melhor maneira possível um determinado alvo, e isso é levado em conta no desenvolvimento de cada política funcional.

A estratégia de enfoque implica limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida e envolve necessariamente um *trade off* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Além disso, acarreta um conjunto de riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;



- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

As principais diferenças entre as três estratégias genéricas estão colocadas na forma de matriz na Figura 5:

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento particular	ENFOQUE	

**Figura 5: Estratégias Genéricas - Fonte Porter (1986)**

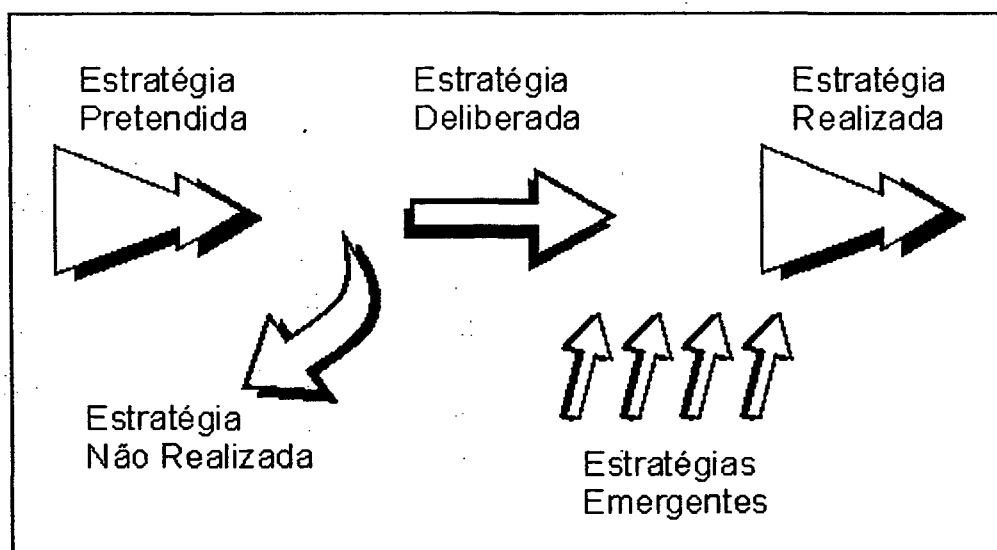
As três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais. A colocação em prática dessas estratégias exige diferentes recursos e habilidades e também de arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

Mintzberg e Mc Hugh (1985) e Mintzberg (1987) dão uma grande contribuição ao estudo de estratégias, ampliando a visão sobre seu conceito, mostrando a diferença entre estratégias desejadas e realizadas.

A estratégia desejada refere-se a um plano, entendido como um curso de ação conscientemente pretendido que pode ser realizado ou não. Estratégia realizada é um padrão em ação. Nem toda estratégia realizada decorre de uma deliberação prévia, mas pode emergir frente a uma determinada situação. Assim como existem estratégias deliberadas, que sugerem intenções realizadas a partir de um processo formalizado, existem também estratégias emergentes, que se formam sem uma intenção anterior por parte dos tomadores de decisão. Analisando o processo, percebem-se que algumas das intenções planejadas não se realizam, caracterizando estratégias não realizadas. Dessa

forma, para os autores citados, as estratégias podem ser classificadas como desejadas, deliberadas, realizadas, não realizadas e emergentes.

Mintzberg reforça a idéia das estratégias emergentes afirmando que uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações é formada por estratégias flexíveis, pois as organizações reagem de forma não-estruturada, aprendendo com seus próprios erros. A Figura 6 ilustra as estratégias emergentes.



**Figura 6: Estratégias Emergentes – Fonte: Mintzberg (1987)**

Adicionalmente, Mintzberg vai de encontro à tendência geral dos pesquisadores que tentam reduzir o conceito de estratégia a uma única definição mais restrita. Segundo ele, para uma total compreensão do conceito de estratégia é necessária a utilização de definições múltiplas. Assim, propõe cinco definições para estratégia, conhecidas como os cinco P's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e estratagem (*plan, pattern, position, perspective e ploy*).

A estratégia como plano é um curso de ação conscientemente pretendido para lidar com uma determinada situação. Essa definição mostra o processo de planejamento como algo estático, deixando de considerar os elementos dinâmicos resultantes de comportamentos que podem ser planejados ou não.

A estratégia como padrão é centrada na ação. Especificamente, é um padrão em um fluxo de ações.

Como posição, a estratégia refere-se especificamente à maneira pela qual uma organização se situa em relação ao ambiente, isto é, como as organizações encontram suas posições e as protegem para enfrentar, evitar ou reverter a competição. Essa visão de estratégia remete as organizações a termos ecológicos, onde organismos se colocam em nichos e lutam por sua sobrevivência em um mundo hostil e incerto; definição de estratégia partilhada por Porter (1997), para quem a estratégia é a corrida para uma posição ideal com a criação de uma posição exclusiva e valiosa.

A visão de estratégia como posição tem seu foco dirigido para fora da organização, relacionando-a com seu ambiente externo. Já a estratégia como perspectiva é voltada para dentro da organização, focalizando questões relativas à intenção e comportamento em um contexto coletivo. Assim, estratégia não consiste simplesmente na escolha de uma posição, mas também do modo compartilhado de percepção do mundo pelas pessoas da organização. Quando se define a organização como sendo uma ação coletiva, que busca uma missão comum, a estratégia como perspectiva tem seu foco dirigido para como as intenções e ações se difundem através da coletividade, tornando-se compartilhadas através de normas e valores que como padrões de comportamento tornam-se profundamente enraizados nesta coletividade.

A estratégia como estratagema consiste de ameaças, armadilhas e várias outras manobras que são executadas pelos líderes e gerentes da organização, com o objetivo de enganar e influenciar competidores (ou outro elemento do ambiente) na tomada de decisões. Essas estratégias são particularmente comuns em ambientes competitivos, onde empresas lutam pela liderança em seus mercados. Entretanto, podem também ser utilizadas como forma de evitar competição com concorrentes mais poderosos. Mintzberg coloca que uma posição em um mercado pode ser almejada e alcançada pela utilização de estratagemas e/ou através de padrões de comportamento.

### **2.5.4. Modos de formação de estratégias**

As organizações, segundo Mintzberg (1973), adotam três modos distintos para formar estratégias: modo empreendedor, modo adaptativo e modo de planejamento.

#### **2.5.4.1. Modo Empreendedor**

Ocorre geralmente em pequenas organizações que possuem forte liderança. Existem quatro características do empreendedor para executar sua estratégia:

- A organização empreendedora enfoca as oportunidades;
- As forças são centralizadas nas mãos do chefe executivo. Nesse tipo de organização, o gerente controla todas as fases do negócio;
- Este tipo de estratégia é caracterizado por passos dramáticos diante de incertezas, com decisões audaciosas;
- A meta dominante da organização empreendedora é o desenvolvimento.

#### **2.5.4.2. Modo adaptativo**

Caracterizado por soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais, nem sempre conexos. Devido ao fato da organização ser controlada por uma coalizão de diversos interesses, a estratégia deve ser elaborada pela negociação dos conflitos.

#### **2.5.4.3. Modo de planejamento**

Aparece geralmente em organizações grandes, que atuam em ambientes estáveis. Uma análise complexa é empregada para encontrar planos explícitos e integrá-los em estratégias para o futuro. O modo planejado concentra-se na análise sistemática, particularmente no ajuste de custos e benefícios, visando a alternativas competitivas.

A Tabela 1 descreve as principais características dos três modos de criação de estratégias.

Tabela 1: Características dos Três Modos - Fonte: Mintzberg (1973)

CARACTERÍSTICAS	MODO EMPREENDEDOR	MODO ADAPTATIVO	MODO PLANEJADO
Ação de decisão	Proativa	Reativa	Proativa e reativa
Metas da organização	Desenvolvimento	Indeterminadas	Eficiência e desenvolvimento
Evolução das propostas	Decisivo	Decisivo	Análítico
Alternativa	Empreendedor	Barganha	Gerenciamento
Decisões horizontais	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo
Ambiente preferido	Inseguro	Seguro	Arriscado
Decisão articulada	Levemente ligada	Desligada	Integrada
Flexibilidade de modo	Flexível	Adaptativo	Forçado
Tamanho do movimento	Decisão arrojada	Passos incrementais	Estratégias globais
Visão da direção	Geral	Nula	Específica
Origem de forças	Empreendedor	Dividido	Gerenciado
Objetivos da organização	Operacional	Não operacional	Operacional
Ambiente organizacional	Rentável	Complexo, dinâmico	Estável
"Status" da organização	Forte relacionamento	Estabelecido	Amplo

## 2.6. CONCLUSÃO

Este capítulo descreveu os principais conceitos necessários para o estudo da trajetória de uma organização. As organizações aqui são consideradas como sistemas abertos por ser uma abordagem que leva em conta a relação entre a organização e o ambiente. A análise do ambiente considera as cinco forças competitivas de Porter e os *stakeholders*. Já a adaptação estratégica é baseada no trabalho de Hrebiniak e Joyce, que considera o determinismo ambiental e a escolha estratégica não como lados opostos de um mesmo eixo, mas, sim, variáveis independentes. Por último, são consideradas as estratégias de Porter e a idéia das estratégias emergentes apresentada por Mintzberg.

No próximo capítulo será descrita a metodologia empregada no trabalho de pesquisa bem como a forma que será procedida a análise dos dados obtidos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta uma descrição da metodologia empregada no trabalho. Propõe-se um estudo de caso para a análise da trajetória da InterAccess e justifica-se a escolha desta metodologia. O problema é especificado e são apresentadas as questões de pesquisa para, em seguida, descrever-se o método de coleta e apresentar a análise dos dados, bem como o processo de seleção dos participantes da pesquisa.

#### **3.2. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

O setor de acesso comercial à Internet no Brasil é bastante recente. Desde sua implantação, em meados de 1995, tem passado por transformações ambientais profundas. Estas transformações ocorrem de forma muito rápida e exigem que os executivos possuam uma grande capacidade para fazer com que suas organizações consigam se adaptar a tais mudanças do ambiente organizacional.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) descrevem os métodos de pesquisa utilizados pelas ciências do comportamento para a aquisição de conhecimento sobre o funcionamento das organizações. Tais métodos, conhecidos como designs de pesquisa, são: (a) estudo de caso – que procura examinar inúmeras características ao longo de um amplo período de tempo; (b) estudo de campo – utilizado para pesquisar os acontecimentos ou práticas correntes; e (c) experimentação – que consiste em manipular uma variável (variável independente) e observar ou medir os resultados (variáveis dependentes), mantidos os demais fatores constantes.

O estudo de caso, segundo Merriam (1998), pode acomodar uma variedade de perspectivas disciplinares. Yin (apud Merriam, 1998) define os estudos de caso em termos de processo de pesquisa. De acordo com o autor, o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. O mesmo autor ainda observa que o estudo de caso é um plano

particularmente compatível com situações nas quais é impossível separar as variáveis dos fenômenos de seu contexto.

Tendo em vista esta dinâmica ambiental acentuada, a variação de *stakeholders* e a modificação do relacionamento com as organizações, definiu-se o seguinte problema de pesquisa para este estudo: Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do provedor de acesso à Internet InterAccess durante o período compreendido entre os anos de 1995 e 2001, observando as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* a partir da visão da coalizão dominante da empresa. A InterAccess é uma provedora de acesso à Internet situada em Florianópolis, SC, fundada em agosto de 1995, logo após a liberação do acesso comercial à Internet.

### **3.3. QUESTÕES DE PESQUISA**

Triviños (1992) coloca que os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa que irão nortear a busca de resultados pelo pesquisador.

Este estudo tem seu foco na observação do processo de adaptação estratégica da InterAccess. Busca-se investigar as mudanças de estratégias da organização em termos de processo, conteúdo e contexto (Pettigrew, 1985). Assim, as questões de pesquisa deste trabalho são:

- Como se processou a adaptação estratégica da InterAccess às mudanças no ambiente organizacional no período de 1995 a 2001?
- Quais as condições gerais do ambiente organizacional antes das mudanças?
- Quais foram as principais mudanças no ambiente organizacional do setor dos provedores de acesso à Internet no referido período?
- Quais as principais dificuldades ou resistência às mudanças?
- Como foram superadas as dificuldades?
- Quais foram as principais estratégias da empresa para motivar as mudanças?
- Qual a influência do contexto interno e externo sobre as mudanças ocorridas?

### **3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Uma vez que não existe um limite inerente ou intrínseco ao objeto da pesquisa, os dados que se podem obter a respeito são virtualmente infinitos. É necessário, então, que o pesquisador tenha uma certa dose de intuição para perceber quais dados serão suficientes para ele chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1991). Por outro lado, Merriam (1998) considera que a delimitação do estudo de caso reside no próprio caso em estudo.

A delimitação da pesquisa nas abordagens qualitativas é pertinente para que não se generalizem indiscriminadamente os dados e resultados, como também para que se atenha aos rumos da pesquisa.

O foco do trabalho é estudar o provedor de acesso à Internet InterAccess, escolhido por ter sido um exemplo de como uma pequena empresa pode resistir à concorrência de grandes conglomerados, que possuem um poder financeiro infinitamente maior, usando estratégias de diferenciação da qualidade de serviço em um ambiente turbulento como o da indústria da Internet desde a implantação do serviço de acesso comercial no Brasil, em 1995.

### **3.5. DESIGN DA PESQUISA**

Pettigrew (1985) faz uma ampla revisão da literatura e diz que, salvo algumas exceções, a maioria dos estudos sobre mudança é a-histórica, a-processual e a-contextual em caráter. Os modelos apresentados até então se baseiam em estudos que analisam a organização em um curto período de tempo, utilizando-se de métodos quantitativos que desprezam a história da organização, buscando somente determinar o que nela mudou.

Este enfoque traz deficiências analíticas nos estudos de mudanças organizacionais, pois têm a tendência de descrevê-las sem relacionar as condições antecedentes que devem ter influenciado sua implantação e, de forma mais significativa, demonstram a limitada tentativa de colocar os esforços da definição das mudanças no contexto das forças culturais e políticas dentro da organização, ignorando as amplas forças econômicas e competitivas com as quais a organização deve operar. Pettigrew



(1985) sugere então, que para resolver as deficiências da literatura a respeito da mudança é preciso encorajar estudos que sejam históricos, contextualistas e processuais em caráter.

Para Pettigrew (Pettigrew et al., 1988) existem poucas pesquisas sobre o processo de mudanças que revelem algum tipo de preocupação com o caráter temporal e contextual. Na grande maioria dos estudos, o processo de mudança é tratado como um episódio simples e desligado de antecedentes ou eventos que lhe dão forma, significado e substância. Tais visões episódicas tratam as mudanças como se elas tivessem um claro início e fim, ao mesmo tempo em que limitam os dados e o período de tempo a ser estudado. Assim, elas falham em fornecer dados sobre os mecanismos e processos pelo meio dos quais as mudanças são criadas.

Neste trabalho foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória, onde o método utilizado é o estudo de caso. A pesquisa tem uma orientação humanista, pois é centrada nos atores das mudanças organizacionais. O estudo de caso descreve o processo da mudança, levando-se em conta a história e o contexto, de acordo com Pettigrew (1985).

O estudo de caso busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto. Lakatos e Marconi (1990) definem um estudo de caso exploratório consistindo em (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas desses fatos; e (c) uma conclusão baseada na explicação que parece estar mais de acordo com os fatos.

Quando o pesquisador busca responder às questões como e porque certos fenômenos ocorrem sendo analisados dentro de algum contexto de vida real, o estudo de caso, segundo Godoy (1995), é o modelo preferido.

Ainda segundo a autora, em presença de situações pouco conhecidas em que se pretende compreender o fenômeno em toda sua complexidade através de um estudo exploratório de caráter descritivo, é possível que as análises qualitativas sejam as mais indicadas. Um fenômeno pode ser mais bem compreendido a partir da perspectiva dos

participantes, dentro do contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado de uma forma integrada.

### **3.6. PARTICIPANTES**

Nas pesquisas qualitativas, ao contrário do que ocorre nos estudos quantitativos, não é possível indicar quantos e quais são os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, assim como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (Alves, 1991).

Lincoln e Guba apud Alves (1991) sugerem que o processo de seleção dos participantes siga as seguintes etapas: identificação dos participantes iniciais, emergência ordenada da amostra, focalização contínua da amostra e encerramento da coleta.

A amostra de maior utilidade nas pesquisas qualitativas é, em geral, a que proporciona a maior variação de participantes, segundo Miles e Huberman (1984) e Patton (1986).

Como o trabalho está delimitado ao estudo da InterAccess, a amostra está quase totalmente contida na empresa. Apesar de pequena, o acesso a toda a diretoria permite que se tenha uma visão ampla da realidade percebida pela coalizão dominante da empresa. Minayo (1993) coloca que a amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

### **3.7. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Triviños (1992) diz que, na pesquisa qualitativa, a coleta e a análise de dados são desenvolvidas em interação dinâmica, sendo retroalimentadas e reformuladas constantemente. Dessa forma, a coleta de dados, em certos instantes, deixa de ser coleta e passa a ser análise de dados e esta, por sua vez, transforma-se em veículo para uma nova busca de informações.

Para Merriam (1998), dados não são mais que partes de informações encontradas no ambiente, que podem ser concretas e mensuráveis ou invisíveis e de difícil mensuração. Essas partes somente se tornam dados através do interesse e perspectiva do pesquisador. Quando os dados se apresentam através de palavras, identificam-se como qualitativos, e quando são apresentados na forma numérica, são quantitativos.

Um dado qualitativo consiste em “uma citação direta de pessoas sobre suas experiências, opiniões, impressões e conhecimentos”, obtidos através de entrevistas; “descrições detalhadas de atividades, comportamentos e ações de pessoas”, registradas em observações; e “trechos, citações ou passagens inteiras”, extraídas de vários tipos de documentos.

Inicialmente desenvolveu-se um levantamento bibliográfico sobre o histórico da Internet no mundo, no Brasil e depois, mais especificamente em Florianópolis.

Em um segundo momento foram feitas entrevistas não estruturadas com os diretores da empresa em estudo.

Os dados obtidos podem ser classificados da seguinte forma:

- Dados primários: são os dados obtidos em estudos de campo por meio de entrevistas não estruturadas (Minayo, 1993). Essas entrevistas permitem que o entrevistado possa falar sobre o tema proposto sem a rigidez de perguntas já programadas;
- Dados secundários: são os dados obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações, sites de Internet e publicações da própria organização.

Baseado na definição das questões de pesquisa buscou-se uma revisão da literatura onde se verificou a completa ausência de trabalhos na área de mudança organizacional no setor da Internet. Tal situação é razoável dado o setor ainda ser incipiente, principalmente no Brasil, onde o acesso comercial existe apenas desde 1995. Foram pesquisados trabalhos semelhantes aplicados a outros setores, como o de construção civil, pecuária entre outros, como forma de completar esta lacuna.

Após o estudo da bibliografia disponível, foi escolhida a metodologia de estudo de caso para ser aplicada à pesquisa.

O passo seguinte foi iniciar a pesquisa exploratória. Inicialmente foi feita a análise dos dados secundários para ajudar na definição do rumo a ser tomado nas entrevistas.

As entrevistas foram conduzidas na forma de entrevistas abertas e não estruturadas. Os entrevistados foram os diretores da empresa em estudo e também o diretor de uma outra provedora de acesso, de porte semelhante à InterAccess. As entrevistas ajudaram a formar uma visão geral de todo o processo das mudanças organizacionais e adaptação estratégica da provedora.

A análise dos dados gerou novas questões que puderam ser sanadas com novas entrevistas, através de um processo iterativo. Ressalta-se que o fato de o pesquisador ser um dos diretores da referida empresa tornou viável a realização de várias entrevistas.

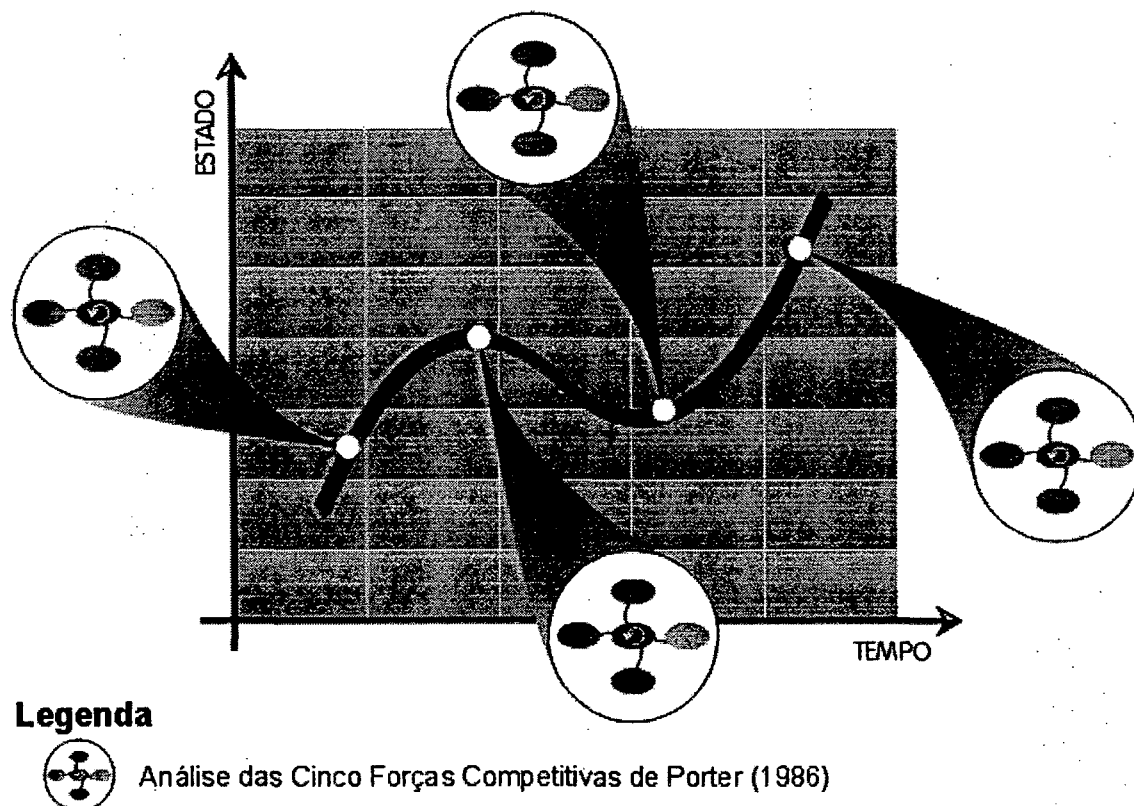
Alguns trabalhos na área dos estudos organizacionais (Mintzberg, 1979; Bourgeois e Eisenhardt, 1988; Mintzberg e McHough, 1985) têm chamado a atenção por usarem técnicas de coleta e análise de dados condizentes com o estudo qualitativo. Nesse sentido, os trabalhos citados podem ser aplicados na análise dos dados coletados.

Para a análise do ambiente organizacional, no início de cada período e, por consequência, no início do período subsequente, aplicou-se o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986).

O método de Porter é um tanto quanto combatido por ser uma visão estática da competitividade, sendo uma “fotografia” da situação atual. Porém, esta “fotografia” dá uma excelente idéia de como as forças competitivas estão organizadas em um determinado momento. Se, como em um filme, várias dessas “fotografias” fossem encadeadas, teríamos uma visão aproximada de todo o processo de evolução do ambiente organizacional. Propõe-se, então, dividir o período estudado em trechos com características bem definidas. Estudam-se a competitividade e o ambiente

organizacional através da aplicação do Modelo das Cinco Forças Competitivas nos extremos desses períodos e, de uma forma longitudinal, procura-se entender como e porquê se evoluiu de uma situação para outra.

A Figura 7 dá uma idéia de como se desenvolve este processo:



**Figura 7: Ilustração do método utilizado na dissertação - Figura do autor**

### **3.8. CREDIBILIDADE DOS DADOS**

A credibilidade dos dados nos estudos qualitativos é de grande importância (Alves, 1991). Lincoln e Gubba (1985) observam que, assim como o pesquisador tradicional deve se preocupar com a validade, generalidade, fidedignidade e objetividade de seu design, o pesquisador qualitativo precisa planejar sua pesquisa de modo a obter credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade.

Mesmo o pesquisador fazendo parte do quadro de diretores da empresa em estudo, procurou-se evitar a possibilidade da análise dos dados ser tendenciosa; assim para maior objetividade da pesquisa buscaram-se confirmar os dados e análises com outras pessoas que também vivenciaram as situações descritas no decorrer do trabalho. Essas pessoas são os outros dois sócios da InterAccess, o proprietário da Fastlane

Internet, o proprietário da empresa Business Co e os proprietários da Fast Pack Comunicações.

### **3.9. CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA**

O setor de Internet no Brasil ainda é muito recente, com menos de seis anos, porém já sofreu profundas mudanças, muitas das quais são inerentes ao processo de implantação de um novo setor, onde ainda há muito mais dúvidas do que certezas.

Muito embora o assunto pareça de extremo interesse, pois as mudanças têm sido muito rápidas e a capacidade de adaptação das empresas do setor tenha sido testada a exaustão, não se constatou a existência de trabalhos na área da adaptação estratégica em empresas provedoras de Internet.

Busca-se, então, através de uma análise longitudinal do setor de Internet, descrever o processo das mudanças ambientais e da adaptação por parte da InterAccess a essas mudanças.

O trabalho traz uma contribuição ao sugerir um enfoque diferente na análise longitudinal ao se aplicar o método das cinco forças de Porter (1986) na análise ambiental nos diversos períodos estudados e mostrar como e porque a situação evoluiu de um estado para outro.

## **4. A TRAJETÓRIA DA INTERACCESS ENTRE 1995 E 2001**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o estudo de caso da trajetória da InterAccess entre os anos de 1995 e 2001. Divide-se o período em quatro fases distintas e, em cada uma delas, analisa-se o ambiente externo e as estratégias da empresa. Por fim, apresenta-se um quadro contendo o ambiente externo, as mudanças internas, os fatos relevantes e as estratégias da InterAccess em cada uma das fases. A análise deste quadro permite o entendimento da trajetória da empresa no período estudado.

### **4.2. A IMPLANTAÇÃO DA INTERACCESS (1995-1996)**

#### **4.2.1. Antecedentes**

A Internet é um conjunto de redes de computadores interligadas de várias formas, abrangendo quase todos os países. Sua origem remonta os tempos da Guerra Fria, quando os EUA decidiram criar uma maneira de manter as comunicações entre pontos do país no caso de um ataque nuclear. A solução encontrada foi a criação de vários caminhos alternativos, fazendo com que caso um computador fosse atingido, somente ele ficaria sem acesso, mas mantendo a integridade da rede como um todo. (Internet, 1996)

Seu início se deu em Universidades americanas e, com o passar do tempo, várias aplicações para esta rede foram surgindo, tais como o correio eletrônico, transferência de arquivos (ftp), acesso remoto e navegação hipermídia (www).

Até 1990, o acesso à Internet era feito a partir de Universidades e órgãos militares. Surge, então, o primeiro provedor de acesso comercial do mundo, chamado TheWorld. Embora este provedor fosse uma empresa privada, o uso da Internet era puramente acadêmico.

A navegação hipermídia (www) é lançada em 1992. Devido à facilidade de uso que passou a existir a partir de então, o uso da Internet teve um crescimento acelerado.

Em 1993 é liberado o uso comercial da Internet nos Estados Unidos e as empresas passam a disponibilizar seus produtos virtualmente para todo o mundo. Potencialmente, os clientes dessas empresas passaram a ser todos aqueles que possuíam uma conexão Internet. (Internet, 1996)

No Brasil a Internet chegou em 1988 quando, por iniciativa da comunidade acadêmica em São Paulo (Fapesp) e Rio de Janeiro (UFRJ e LNCC), foram realizadas as ligações dos primeiros computadores, redes de universidades e centros de pesquisa do Brasil a pontos de presença de Internet dos EUA. Com o crescimento da demanda acadêmica nacional por conectividade Internet, em 1989 foi criada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), com o objetivo de estruturar e manter uma espinha dorsal nacional que integrasse os esforços estaduais de redes, viabilizasse a chegada dos serviços ao interior (capilaridade), com a qualidade e eficiência necessárias para o provimento de serviços Internet educacionais, estimulando o surgimento de aplicações de redes e grupos de interesse no Brasil, em várias áreas do conhecimento. Graças à RNP também foi possível viabilizar a conexão sem fins lucrativos à Internet de outras instituições, principalmente governo, organizações não-governamentais, entidades de classe, organismos internacionais e setores de pesquisa de empresas públicas e privadas. (Internet, 1996; RNP, 2000)

O Brasil contava com o acesso à Internet restrito ao meio acadêmico quando, em 1995, através de uma nota conjunta do Ministério das Comunicações e do Ministério da Ciência e Tecnologia, foi liberado o acesso comercial à rede. (Comitê Gestor, 2000)

A Embratel passou a disponibilizar acesso a pessoas de todo o Brasil que se cadastrassem na empresa. Essa política visava a gerar uma massa crítica de usuários de Internet no Brasil para criar um mercado viável para os provedores de acesso que seriam criados.

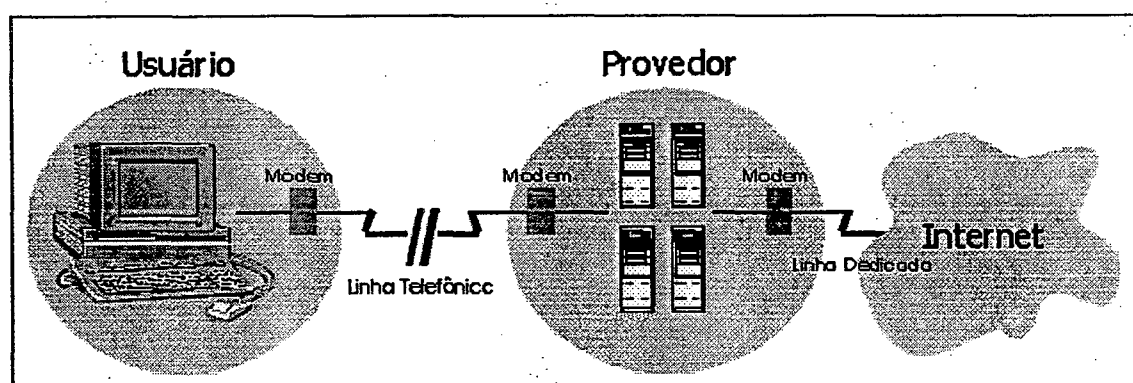
De acordo com a nota conjunta (Comitê Gestor, 2000), criou-se a figura do provedor de acesso à Internet. O provedor de acesso seria o responsável pela entrega do acesso ao usuário final, o cliente, sendo livre para definir franquias de acesso, valores e forma de cobrança. Em outras palavras, os provedores de acesso são os efetivos prestadores de serviço aos usuários finais da Internet. Através deles são realizadas as



conexões que podem ser discadas, quando feitas através da rede telefônica ou dedicadas, quando efetuadas através de linhas especiais, chamadas linhas privativas de comunicação de dados.

A RNP (Rede Nacional de Pesquisas) era a responsável pela Internet acadêmica no Brasil. Como forma de incentivo à criação de provedores de acesso pelo Brasil, a RNP iniciou um ciclo de palestras onde eram apresentadas as bases para se constituir um provedor. Além das palestras, a RNP produziu quatro guias, onde estavam especificados os equipamentos mínimos, demonstrações de custos e faturamento para que a montagem de um provedor fosse facilitada. (op. cit.)

A estrutura de um provedor de acesso é semelhante em todo o mundo. Um provedor típico segue o esquema apresentado na Figura 8:



**Figura 8: Modelo de um provedor de acesso típico - Figura do autor**

A comunicação entre dois computadores é feita através de um equipamento chamado modem. O modem converte as informações digitais do computador em sinais analógicos que podem ser enviados através de uma linha telefônica. No outro extremo da linha telefônica um outro modem transforma os sinais analógicos novamente em digitais, permitindo, assim, a comunicação entre dois computadores.

Para ter acesso à Internet o cliente deve se conectar ao provedor. Usando seu modem e sua linha telefônica, o cliente disca para o número de telefone de acesso do provedor. Um modem do provedor irá atender a ligação, e está estabelecida a conexão, permitindo que o cliente acesse a Internet.

As linhas telefônicas do provedor podem ser linhas telefônicas comuns ligadas cada uma a um modem. Essa estrutura era utilizada por todos os provedores no início da Internet. Porém, com o crescimento do número de clientes, mais linhas foram sendo necessárias. A partir de um determinado número de linhas, é inviável manter este tipo de estrutura. Assim, utiliza-se um tipo de linha especial, chamado “feixe E-1”, que utiliza duas linhas telefônicas e é ligado em uma central telefônica especial. Cada feixe E-1 se abre em 30 linhas. Centrais telefônicas especiais possuem placas com vários modems integrados, permitindo que se monte uma estrutura de atendimento de 120 linhas, por exemplo, usando o equivalente a oito linhas telefônicas ligadas a uma central digital que não é maior que um computador comum.

As velocidades de conexão evoluíram muito desde o início da Internet comercial. Um provedor típico em 1995 possuía modems que transmitiam a velocidades de 14.400bps (bits por segundo). Em 1998 foram lançados os modems padrão V.90, que se comunicam a 57.600bps, ou seja, quatro vezes mais rápido. Esta velocidade parece ser o limite de conexão baseado na tecnologia utilizada nos modems. Porém, novas tecnologias como o ADSL, por exemplo, permitem ligações a velocidades muito superiores, podendo alcançar até 8Mbps em condições ideais, ou seja, mais de 500 vezes mais veloz que os modems de 14.400bps. Serviços comerciais de ADSL são oferecidos hoje em velocidades que variam entre 256kbps e 1,5Mbps.

A comunicação entre o provedor e a Internet é feita através de uma linha especial, conectada 24h sem interrupção. Essas linhas são de alta velocidade se comparadas à velocidade dos modems. Em termos gerais, o provedor compra acesso no “atacado” e vende no “varejo” para seus clientes.

A empresa InterAccess Comunicações, objeto deste estudo, é uma provedora de acesso situada em Florianópolis. Atualmente a InterAccess está ligada ao *backbone* da Telesc (BrasilTelecom) com um *link* de 1,5Mbps.

Além dos serviços convencionais, a InterAccess opera em conjunto com mais duas empresas um serviço chamado Linha Livre. A Linha Livre é um acesso à Internet vendido para condomínios comerciais e residenciais. Uma ligação dedicada (24h) é

instalada entre o provedor e o prédio. É instalada uma rede interna ao prédio ligando os computadores das salas ou apartamentos, permitindo que os mesmos tenham acesso à Internet sem o uso da linha telefônica. Como o acesso é compartilhado, os custos são baixos, inferiores até ao acesso discado.

No momento, a empresa está no processo de implantação de um novo produto, o ADSL Turbo, uma nova tecnologia de acesso que utiliza modems especiais e permite o acesso em alta velocidade. Esse novo produto é uma parceria da Brasil Telecom e alguns provedores e está se mostrando como uma nova alternativa de investimento e o substituto do acesso discado em médio prazo.

Atualmente a empresa possui aproximadamente 600 clientes de acesso discado, 300 clientes de condomínio, 150 clientes ADSL, 400 domínios hospedados e 30 linhas dedicadas.

Em agosto de 1995 a RNP promoveu algumas palestras em Florianópolis onde foi apresentada a mudança do modelo da Internet no País. O acesso comercial à Internet estava liberado e surgia a figura do provedor de acesso à Internet. A RNP, então iniciou um processo de fomentar a criação de provedores de acesso nas principais cidades do País. Nessa palestra foi explicada a situação do *backbone* da RNP e, em linhas básicas, o funcionamento de um provedor e as despesas e receitas associadas a uma empresa deste tipo.

Um dos atuais sócios, durante seu curso de graduação na UFSC, administrava a rede do SINMEC, um laboratório de pesquisa do departamento de Engenharia Mecânica. Após sua formatura, permaneceu neste mesmo laboratório fazendo um curso de pós-graduação e ainda administrando a rede do laboratório. Pela sua função, houve uma aproximação natural com o Núcleo de Processamento de Dados (NPD) da UFSC. Quando houve a palestra da RNP em Florianópolis, foram convidados potenciais provedores de acesso da cidade e pessoas envolvidas no processo de implantação e operação da Internet na UFSC, onde ele estava incluído.

A palestra o deixou bastante entusiasmado com a possibilidade de vir a abrir um provedor de acesso. Ao se encontrar com o outro sócio original, comentou sobre sua

idéia de montar um pequeno provedor de acesso em Florianópolis. O futuro sócio apoiou a idéia e se colocou à disposição para participar do projeto, o que foi prontamente aceito. Este fato contribuiu de forma decisiva para o efetivo início da implantação do negócio.

Os dois sócios, embora tenham cursado Engenharia Mecânica e Elétrica respectivamente, possuíam grande interesse na área de computação, redes e Internet. Ambos trabalhavam em simulação numérica nos seus respectivos trabalhos de pós-graduação, áreas que demandam grande esforço computacional. Além disso, utilizavam a comunicação entre computadores desde o tempo da Bitnet (1990). A criação de um provedor de acesso à Internet veio diretamente ao encontro das aspirações dos sócios.

Uma vez decidida a abertura da empresa, uma série de ações foram tomadas. Foram especificados os equipamentos necessários e uma sala foi alugada para ser a sede da empresa.

Sabia-se, através de comentários de pessoal da área de Internet, que uma provedora em Florianópolis havia feito um grande investimento e já estaria praticamente pronta para entrar em operação. Assim, decidiu-se trabalhar para abrir a empresa o mais rápido possível. Posteriormente, este temor se mostrou relativamente infundado, pois aquela empresa demorou mais de um ano para entrar em funcionamento e nunca apresentou grandes resultados tendo sempre sido menor do que a InterAccess.

Antes mesmo de a estrutura de a empresa estar concluída, foi feito um pré-cadastramento de clientes captados através de um anúncio publicado no caderno de economia do jornal Diário Catarinense em agosto de 1995. O resultado do anúncio seria uma espécie de “termômetro” do interesse relativo à Internet em Florianópolis. O resultado do anúncio foi bastante produtivo, tendo sido cadastrados aproximadamente 90 interessados que seriam contatados futuramente.

Baseado na resposta do anúncio partiu-se para efetivamente deixar o provedor em condições de funcionamento. Após um período de testes de aproximadamente um mês com usuários piloto, que eram os próprios sócios e alguns conhecidos, chegou-se à conclusão de que o sistema estava pronto para começar a funcionar comercialmente.

Em 9 de outubro de 1995 a InterAccess oficialmente iniciou as suas operações. Foi a segunda provedora a iniciar suas atividades em Florianópolis. Sua entrada em operação se deu na mesma semana da provedora pioneira, a U-Netsul. Com a entrada em funcionamento dos servidores e do *link* Internet da InterAccess, os interessados foram contactados e iniciaram-se as dificuldades. Dos 90 pré-cadastrados, efetivamente foram fechados menos de 20 contratos. Muitas pessoas alegavam que estavam curiosas, mas que iriam deixar para contratar o serviço mais à frente, outros achavam o custo alto e alguns ainda não possuíam o equipamento adequado. Vale lembrar que poucos computadores possuíam placas de fax/modem ou somente modems em seus computadores.

A estrutura da InterAccess na época constava de um servidor e 2 linhas de acesso. Logo em seguida, em novembro, uma sócia foi admitida na empresa devido à sua grande experiência em configuração de servidores para Internet. Problemas pessoais, porém, fizeram com que sua permanência na empresa fosse restrita a menos de dois meses. Em seu lugar, um novo sócio foi admitido em dezembro de 1995. Este novo sócio teve uma importante participação na preocupação com a qualidade de atendimento e na criação de facilidades para os clientes, tais como o pagamento das mensalidades através de bloqueto bancário, cartão de crédito e débito em conta corrente. Até então, devido ao baixo número de clientes (na ordem de 20), o pagamento era feito diretamente no escritório da empresa.

Em março de 1996, houve a última modificação na estrutura da sociedade. O sócio que entrou em dezembro de 1995 saiu, dando entrada a um novo sócio. Conclui-se, então, a formação da sociedade da empresa, não havendo mais alterações desde então. Atualmente os sócios da empresa são três, todos eles engenheiros formados na UFSC.

## 4.2.2. Análise das cinco forças competitivas

### 4.2.2.1. Fornecedores

Na época havia dois fornecedores principais de conectividade Internet em Florianópolis, a Embratel e a RNP.

A RNP tinha seu ponto de presença localizado no Núcleo de Processamento de Dados (NPD) da UFSC. O *link* da UFSC com o *backbone* da RNP era de 64kbps. Como esta conexão era feita em uma velocidade bastante baixa, mesmo para os padrões da época, o acesso dos provedores estava restrito a endereços localizados no Brasil. Dessa forma o acesso à Internet era apenas parcial e muito limitado, pois a maior parte das informações existentes na época estava em computadores fora do país.

Existia um plano para se elevar a conexão da UFSC com o *backbone* da RNP para 2MBps antes do fim de 1995. A promessa da RNP era de que assim que esta nova conexão fosse ativada, o acesso para o exterior seria liberado. Porém, a liberação desse *link* demorou bem mais que o previsto e fez com que os provedores se vissem quase que obrigados a contratarem seus serviços da Embratel.

A Embratel, por ter sido a empresa do governo responsável por criar a massa crítica de usuários de Internet no Brasil, já tinha o acesso funcionando de modo pleno, sem restrições de acesso ao exterior. Na prática, passou a ser a única fornecedora de *backbone* para os provedores. Com a demora da RNP em implantar o *link* de 2MBps da UFSC, a maioria dos provedores migrou seu acesso para o sistema da Embratel.

Essa mudança foi um problema para as pequenas empresas, pois, em virtude do acesso da RNP estar restrito, os *links* existentes eram considerados como “experimentais” e, por isso, tarifados muito abaixo do valor de mercado. Já na mudança para a Embratel, os valores passaram a ser cobrados de forma integral, traduzindo-se em um grande impacto nas despesas dos provedores. Tendo em vista o virtual monopólio da Embratel, seu poder era bastante elevado.

No âmbito dos equipamentos necessários para a operação do provedor, existiam duas possibilidades. Uma alternativa era montada com sistemas baseados em

computadores comuns, 486 ou Pentium e sistemas operacionais livres como Linux ou Free BSD. A grande maioria dos pequenos provedores optou por esta solução, pois era muito mais barata, mas, nem por isso de pior desempenho. Por serem computadores comuns, a oferta era muito grande e o poder de negociação desses fornecedores muito baixo. O software, por ser gratuito, também reduzia a praticamente nada o poder de negociação dos fabricantes.

Empresas com maior disponibilidade de capital optaram por soluções baseadas em estações de trabalho tipo SUN ou IBM-Risc. O custo desse tipo de equipamento é muito mais elevado e a dificuldade de manutenção e de substituição dos equipamentos era bem maior. Além disso, essas estações trabalhavam com sistemas operacionais comerciais (Solaris, por exemplo), de custo bastante alto. O número de fornecedores destes equipamentos é bem restrito, aumentando seu poder de negociação.

Além dos servidores, havia a necessidade de equipamentos específicos para o funcionamento de um provedor Internet. Destacam-se os roteadores, placas multi-seriais e modems. A grande maioria dos equipamentos devia ser importada por não haver similar nacional. No caso dos modems, havia um número razoável de fabricantes e fornecedores, mas no caso de roteadores e multi-seriais, não existiam muitas opções, fazendo com que o poder de negociação dos fornecedores fosse aumentado.

Nessa época o sistema telefônico nacional era um monopólio estatal, de modo que o poder de negociação das companhias telefônicas era muito grande. A dificuldade em se conseguir linhas telefônicas para ampliar a central de atendimento era muito grande e a saída encontrada pelos provedores era o aluguel de linhas telefônicas em bolsas de telefone ou em imobiliárias.

#### **4.2.2.2. Clientes**

Antes da liberação do acesso comercial à Internet no Brasil, algumas pessoas já tinham acesso, notadamente os professores, alunos e funcionários de Universidades e aqueles que estavam cadastrados no serviço da Embratel. Esses poucos conhecedores da Internet geraram uma demanda reprimida, pois, principalmente as pessoas das

Universidades, só possuíam o acesso enquanto estavam na instituição, não podendo utilizá-la em casa. Porém esses representavam uma parte reduzida da população.

Por outro lado, a grande maioria da população brasileira vivia o outro extremo, o de nem saber da existência da Internet. Havia um pequeno número de provedores pioneiros. O público em geral tinha total desconhecimento do que era a Internet. Além disso, o fato de o serviço ser muito recente não dava margem a comparações para os clientes. Essa composição de fatores diminuiu muito o poder de negociação dos clientes com um todo.

#### **4.2.2.3. Produtos Substitutos**

Na época não havia um produto substituto para o acesso à Internet. Na realidade a Internet é que se tornou produto substituto de uma série de serviços existentes. Em alguns casos passou a concorrer diretamente, como no caso do fax, através da utilização do e-mail como forma de se transmitir informação e documentos. Algum tempo depois, passou a concorrer com o telefone através de programas de comunicação. Em outros praticamente aposentou os serviços existentes, como no caso do Telex. Assim, a influência dos produtos substitutos nesse período foi praticamente nula.

#### **4.2.2.4. Entrantes Potenciais**

Segundo Porter (1986), existem seis fontes principais de barreiras de entrada. Analisando-as separadamente temos:

##### **4.2.2.4.1. Economias de Escala**

As economias de escala estão presentes na indústria do acesso à Internet. Devido ao modelo de conexão entre a provedora e o *backbone* e a política de comercialização desses *links* por parte das operadoras de *backbone*, o *link* é comercializado apenas em velocidades específicas, em geral o dobro da anterior, 64kbps, 128kbps, 256kbps e assim sucessivamente. Cada degrau de velocidade consegue atender um determinado número de usuários. O custo do *link* é fixo, não importando o número de usuários que o utilizam ou a quantidade de informação trafegada. Assim, quanto mais alto o número de



usuários que utilizam o link, maior o aproveitamento deste e maior a economia de escala.

Porém, quanto maior o número de usuários conectados simultaneamente, menor será a banda disponível para cada usuário, afetando diretamente a qualidade do acesso, traduzida em uma menor velocidade para se transferir as informações. Portanto, a relação usuário/link é um indicador da qualidade do serviço e que deve ser levado em conta na especificação do provedor. Quanto menos usuários houver em um mesmo link, melhor deve ser a qualidade do acesso. Além disso, quanto maior o link utilizado, mais barato o “kbps” unitário, ou seja, exemplificando, um link de 256kbps custa menos do que dois links de 128kbps.

#### **4.2.2.4.2. Diferenciação do Produto**

Por se tratar de um produto novo, a identificação de marca e os sentimentos de lealdade custaram a aparecer. Com o passar do tempo, algumas empresas passaram a ter sua marca reconhecida, outras, devido à sua qualidade de serviço e suporte diferenciado desenvolveram um sentimento de lealdade por parte dos clientes, que irá fazer com que o usuário relute em trocar de provedor, dificultando a entrada de novos concorrentes.

#### **4.2.2.4.3. Necessidades de Capital**

O custo para se abrir um provedor nessa época era relativamente baixo. Um pequeno provedor poderia ser montado com apenas um computador, poucas linhas telefônicas, modems em número compatível com as linhas telefônicas, um pequeno roteador e um link com a Internet que poderia ser de 64kbps ou até inferior. O custo total de uma instalação com seis linhas telefônicas alugadas dificilmente superaria os cinco mil reais.

O número de linhas telefônicas de atendimento é uma característica importante na qualidade do serviço. Quanto maior a relação usuário/linha, mais difícil será conseguir acesso a qualquer hora, estando mais sujeito a se ter sinais de ocupado.

Nem todas as empresas se utilizaram da solução de baixo custo. Algumas empresas partiram para soluções mais “profissionais”, com servidores de última geração, com custos elevados superando as centenas de milhares de reais. Muitos deles

não sobreviveram para ver o fim dos *leasings* de seus equipamentos. De forma geral, a necessidade de capital não gerava grandes barreiras de entrada a novos competidores.

#### **4.2.2.4.4. Custos de Mudança**

Normalmente as pessoas ao se cadastrarem em um provedor recebem um endereço eletrônico do tipo usuário@provedor.com.br . Algum tempo depois esse endereço está disseminado entre os amigos e contatos do usuário.

Caso o usuário resolva trocar de provedor, seu endereço será modificado e ele terá o trabalho de avisar a toda a sua lista de relacionamento sobre a mudança. Cria-se, indiretamente, uma “lealdade forçada” entre o usuário e o provedor, principalmente se o endereço for de fácil memorização ou de intensa utilização.

O mesmo se dá com a hospedagem de páginas pessoais onde o nome do provedor está associado, como, por exemplo, <http://www.provedor.com.br/usuario>. Uma mudança de provedor acarretará uma mudança de endereço na página.

Outro custo de mudança é o processo de reconfiguração do computador e do treinamento do usuário, pois existem peculiaridades em cada provedor. Muitos clientes se negam a mudar de provedor simplesmente para não terem que enfrentar o processo de adaptação a um novo provedor, que pode ser um tanto custoso, principalmente para aqueles que não estão muito familiarizados com a utilização de computadores. O custo de mudança influi positivamente na criação de barreiras de entrada.

#### **4.2.2.4.5. Acesso a Canais de Distribuição**

O acesso à Internet, diferente de um produto em uma prateleira de supermercado, é feito diretamente entre o cliente e o provedor. Assim, não há uma clara criação de barreiras de entrada neste caso. Claro que há situações especiais, onde um provedor pode se tornar patrocinador exclusivo de algum evento, mas são situações esporádicas.

#### **4.2.2.4.6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala**

No acesso à Internet não há existência de patentes que possam prejudicar a entrada de um novo concorrente no mercado.

Com relação ao acesso à matéria prima, a maior dificuldade encontrada pelos primeiros provedores residia na obtenção de linhas telefônicas para o atendimento das conexões dos usuários. Esta dificuldade era puramente técnica da operadora de telefonia que não tinha como prever um aumento na demanda tão rápido. Assim, a dificuldade era a mesma para todos, podendo ainda ser contornada, em parte, pela instalação da empresa em locais estratégicos onde havia uma maior oferta de telefones ou onde se previa uma expansão em breve.

A aprendizagem e a experiência são responsáveis pelas maiores (senão a maior) barreiras de entrada no mercado de acesso à Internet. Nessa época o Windows NT da Microsoft ainda não era um sistema confiável e desenvolvido para ser um sistema operacional capaz de trabalhar em um regime integral, sem quedas ou interrupções. Isso fez com que a escolha lógica do sistema operacional recaísse sobre o UNIX. O UNIX era um sistema que desde o seu nascimento foi voltado para o ambiente multi-usuário e era confiável e robusto. Existem vários tipos de UNIX no mercado. Empresas menores, que utilizavam servidores baseados em PC's optaram pelo Linux ou Free BSD, que são sistemas UNIX gratuitos. Já as empresas que utilizavam estações do tipo SUN ou IBM utilizavam versões pagas do UNIX como Solaris e outras.

Até então, existiam poucos profissionais que dominavam os complexos sistemas UNIX. Empresas que contavam com pessoal experiente nesses sistemas puderam se desenvolver com baixo custo de pessoal, enquanto que outras empresas tiveram de desembolsar uma boa quantia de dinheiro em treinamento e/ou contratação de pessoal especializado.

Conforme mencionado anteriormente, as relações usuário/linha e usuário/link são fatores importantes na determinação da qualidade do serviço. Com o tempo, os gerentes dos provedores desenvolveram uma sensibilidade de quais seriam os valores ótimos dessas relações e quais seriam os mínimos aceitáveis. A determinação desses valores irá ditar uma boa parte da qualidade do serviço do provedor e também o seu cronograma de expansão. Sistemas superdimensionados irão gerar despesas inúteis para o provedor, diminuindo a lucratividade, e sistemas subdimensionados irão trazer um serviço de pior qualidade gerando insatisfação dos clientes. Só a experiência permitirá

que esses valores sejam determinados de forma correta. Isso cria uma grande barreira de entrada a novos concorrentes. Ou ele desenvolve a experiência ou “compra”, o que pode custar bastante caro.

#### **4.2.2.5. Concorrentes na Indústria**

O início da Internet comercial experimentou a criação de vários provedores de acesso em um curto período de tempo. Na época, os clientes não tendo parâmetros para comparação dos serviços oferecidos pelos provedores, fixavam-se no provedor em que se tinham cadastrado. Desta forma era pouca a migração de clientes de um provedor para outro.

Na busca de novos clientes, a propaganda nos meios tradicionais como jornais, revistas, TV e rádio influenciava de forma bastante forte tanto na fixação das marcas como no número de novos associados. A propaganda “boca a boca” também conquistou um número expressivo que, em geral, se tornam os mais fiéis.

A concorrência se dava inicialmente muito mais pelo valor da mensalidade do que pela diferenciação. Nessa época os planos de acesso eram criados em cima de uma franquia de horas mensais. Então, a primeira coisa a ser comparada entre um provedor e outro era a relação preço/número de horas mensais de acesso. Dados como a qualidade do acesso, relação usuários/*link*, relação número de usuários/número de linhas de acesso e qualidade do atendimento de suporte eram, em geral, deixados em segundo plano. Com o tempo de uso da Internet, os clientes passaram a dar mais atenção aos indicadores de qualidade.

#### **4.2.2.6. Síntese da Análise Ambiental**

O ambiente no período de implantação da InterAccess possuía um pequeno número de fornecedores de equipamentos e, principalmente, poucos fornecedores de *backbone*. O pouco conhecimento sobre a Internet por parte dos clientes diminuiu seu poder de negociação, pois praticamente não havia base para comparações. Praticamente não havia produtos substitutos à Internet, pois os BBS e os serviços da CompuServe e America Online ofereciam muito menos recursos a um preço muito mais alto. As

barreiras de entrada para novas empresas eram baixas e a concorrência era baseada muito mais no valor da mensalidade que na diferenciação.

#### **4.2.3. Estratégias durante a implantação da InterAccess (1995-1996)**

A InterAccess começou suas atividades praticamente com o dinheiro “do bolso” dos sócios. Em virtude dos recursos financeiros limitados, optou-se por uma estrutura bastante enxuta. Os servidores tiveram suas especificações baseadas em microcomputadores do tipo PC com sistema operacional Linux. Os motivos para a escolha foram baseados em alguns pontos descritos a seguir:

- *Facilidade de reposição:* uma vez que existem diversas empresas fornecedoras de computadores, a oferta de peças de reposição, tais como discos, memórias e placas-mãe é bastante grande;
- *Baixo custo:* também devido à grande oferta de peças, o custo de um servidor baseado em microcomputador PC é várias vezes mais baixo que uma estação servidora tipo SUN ou IBM. Além disso, o sistema operacional Linux é um sistema gratuito que estava começando a se difundir com grande sucesso entre as empresas provedoras de Internet e no mundo acadêmico;
- *Confiabilidade:* a combinação servidor PC com sistema operacional Linux é extremamente confiável. Um servidor pode passar alguns meses ligado ininterruptamente sem que haja a necessidade de se reiniciá-lo.

A estrutura de pessoal foi a mais enxuta possível. Apenas os sócios trabalhavam na empresa. Inicialmente dois e, depois, em 1996, três sócios. Por sua aptidão natural, os dois sócios originais assumiram a parte técnica da provedora, que consiste da manutenção dos servidores, instalação dos novos clientes e do suporte técnico aos clientes. Em abril de 1996, com a entrada do atual terceiro sócio, criou-se, informalmente um setor administrativo/financeiro que ficou a cargo deste sócio.

Essa composição permitiu que os gastos de pessoal fossem mínimos, o que ajudou de forma importante na viabilização financeira da empresa em um curto espaço de tempo. Somente em 1997 foi contratado o primeiro funcionário da empresa.

A estratégia inicial de captação de clientes possuía duas frentes. Continuou-se a utilizar a lista de pré-cadastrados obtida a partir do anúncio veiculado no Diário Catarinense. Os cadastrados eram contactados por telefone onde se explicava o serviço, o preço e os pré-requisitos necessários. A outra frente de captação de clientes, a propaganda "boca a boca", se mostrou também muito efetiva. As pessoas tendem a confiar no que já conhecem. Vendo o acesso funcionando na casa de um vizinho, ou de um amigo, existe uma tendência de se assinar o serviço do mesmo provedor, exceto se o vizinho/amigo relatar problemas de utilização.

O atendimento de suporte telefônico era feito pelos próprios sócios. A busca incessante por soluções dos problemas dos clientes da empresa acabou se tornando uma marca registrada da empresa. Essa foi uma estratégia emergente que, com o tempo acabou incorporada à cultura da empresa. De fato, a InterAccess desde o início foi reconhecida pela qualidade técnica do seu atendimento.

Também pelo pequeno número de clientes e pelo fato dos dois sócios originais serem os instaladores, houve um contato muito próximo dos clientes com a empresa, o que tornou o atendimento personalizado e diferenciado, o que não acontecia com provedores maiores, que possuíam uma equipe de vários instaladores e pessoal de suporte diferente do pessoal de instalação. O atendimento personalizado e diferenciado também se tornou uma característica reconhecida da empresa por seus clientes. Uma consequência direta foi a criação de um forte sentimento de fidelidade por parte desses clientes. Mesmo em situações onde a qualidade decaiu por algum fator externo como falta de linhas telefônicas, por exemplo, os clientes souberam que a empresa estava fazendo tudo o que estava a seu alcance para atendê-los da melhor maneira possível.

O Windows 95 foi lançado em agosto de 1995. Assim, até meados de 1996 a maioria dos computadores usava ainda o Windows 3.11. Montou-se um conjunto de programas que permitia o acesso aos serviços mais utilizados da Internet, navegação (WWW), correio eletrônico, FTP e acesso remoto a servidores via telnet. A instalação não era muito simples, pois os programas eram instalados separadamente, o modem deveria ser identificado pelo instalador e suas configurações feitas manualmente. Isso estava muito acima do conhecimento médio dos usuários de computador da época. Assim, a InterAccess decidiu fazer as instalações dos programas na casa dos clientes.

Enquanto o movimento de instalação se resumia a um ou dois novos clientes por dia, a situação estava tranqüila e duas pessoas conseguiam dar conta de manter a provedora funcionando e instalando os novos clientes. Porém, no início 1996 o número de instalações cresceu muito e obrigou a uma mudança de estratégia.

Com um maior domínio do funcionamento dos programas e da mecânica de uma instalação, criou-se um *kit* de acesso com uma instalação automática que, dadas algumas informações em uma tela inicial, configurava todos os programas automaticamente. Junto com os programas de acesso seguia um manual de instalação e um guia com soluções para os problemas mais comuns encontrados na instalação dos programas do *kit* e na utilização do acesso à Internet.

O *kit* de acesso permitiu que os próprios usuários fizessem a instalação dos programas e a configuração com quase nenhum esforço. Os casos em que houvessem problemas não solucionados através do guia eram resolvidos via telefone. Somente nos casos extremos, onde nem por telefone se encontrava uma solução, é que se fazia um deslocamento para a casa do cliente. Com essa nova estratégia houve um grande ganho de tempo disponível para a empresa, pois praticamente não havia mais saída de pessoal para visitas.

Nos dois primeiros meses as mensalidades dos clientes eram cobradas diretamente no escritório da empresa. Com o aumento do número de clientes, procurou-se facilitar a cobrança da mensalidade para os usuários e também automatizar e facilitar o controle por parte da empresa. Optou-se por abrir um leque de opções de cobrança. Foram feitos contratos com bancos e operadoras de cartões de crédito e adotou-se o bloqueto bancário, o débito em conta corrente e o débito em cartão de crédito.

Nos seminários que a RNP promoveu para incentivar a criação de provedores de acesso, sugeriu-se que um plano de acesso padrão giraria em torno de uma mensalidade de R\$35,00 para uma franquia de 20 horas mensais. Este foi o valor adotado pela InterAccess e pela maioria dos provedores do Brasil. Um outro provedor de Florianópolis, a Matrix fez um plano um pouco diferente, R\$30,00 por uma franquia de 30 horas mensais, o que se mostrava uma relação custo/benefício mais atrativa.

Logo nos primeiros contatos telefônicos com os clientes pré-cadastrados notou-se uma resistência ao plano de acesso oferecido pela InterAccess devido ao plano de melhor custo benefício da concorrente. Decidiu-se modificar o plano, aumentando a franquia de horas sem alterar o valor. Assim, o plano de acesso da InterAccess passou a ser de R\$35,00 para franquia de 40h mensais. Com essa mudança começaram a ser ligados os primeiros clientes, ainda em pequeno número, chegando a aproximadamente 20 em dezembro de 95.

Na época, a InterAccess estava ligada à Internet através de um *link* experimental de 19,2kbps. Devido ao *link* da RNP em Florianópolis ser de apenas 64kbps, ficou estipulado pela RNP que o acesso só funcionaria para endereços localizados dentro do Brasil. O acesso ao exterior só seria liberado quando um novo *link* entre Florianópolis e Porto Alegre, com velocidade de 2Mbps, fosse ativado. A previsão era de que ele entraria em operação antes do final de 1995. Porém houve atrasos e não havia uma previsão por parte da RNP de quando o *link* estaria funcionando.

Optou-se por trocar a ligação da InterAccess da RNP para a Embratel. Com a mudança, o problema do acesso ao exterior estava resolvido, porém a despesa operacional da empresa passou a ser bem maior que a receita. A prioridade absoluta passou a ser aumentar a base de clientes o mais rápido possível de modo a, no mínimo, equilibrar as despesas com a receita. A primeira estratégia foi a de intensificar a propaganda. Investiu-se em um anúncio regular em jornal. A segunda foi a de tornar o serviço mais atrativo para os clientes. No início de 1996, surgiu uma nova provedora oferecendo o acesso a R\$30,00 para uma franquia mensal de 60 horas. A InterAccess então modificou seu plano de acesso para R\$35,00 para 66 horas mensais. Note-se que sempre se preferiu aumentar o número de horas mensais a reduzir o valor da mensalidade. O resultado foi bastante bom, conseguindo-se 80 novos usuários em apenas um mês.

Com o aumento do número de clientes, fez-se necessário aumentar o número de linhas telefônicas para o atendimento das conexões dos clientes. Nesse período pré-privatização, a dificuldade em se conseguir comprar linhas telefônicas era muito grande.



A solução encontrada pela InterAccess foi a de buscar o aluguel de linhas telefônicas em imobiliárias e bolsas de telefones.

As estratégias da InterAccess em sua implantação visaram, em primeiro lugar, a garantir a sua viabilidade, por isso foi adotada a estrutura mais enxuta possível. Apenas os sócios trabalhavam na empresa e fez-se a opção por sistemas operacionais livres, no caso, o Linux. A captação de clientes se fez de forma não agressiva, mas quando foi adotado o plano de acesso de 66h mensais a entrada de clientes superou todas as expectativas. A preocupação em atender bem os clientes e o conhecimento técnico dos sócios fizeram com que surgisse, de forma emergente, uma diferenciação no atendimento aos clientes, o que se tornou um ponto forte da empresa.

No fim do período grandes provedores de acesso começaram a se expandir por várias cidades do Brasil, através de sedes próprias ou de franquias – movimento que marcou o próximo período, entre os anos de 1997 a 1999.

#### **4.3. CONCORRÊNCIA DOS GRANDES PROVEDORES (1997-1999)**

##### **4.3.1. Descrição do período**

O período 1997-1999 viu o surgimento dos grandes provedores de acesso do Brasil. Empresas da área de comunicação passaram a investir na criação de provedores de acesso. A Folha de São Paulo juntamente com a Editora Abril haviam criado o Universo Online (UOL) em 1996 (Ponto-com, 2000). O SBT, de Sílvio Santos, criou o Sbt On Line (SOL). Além disso, o grupo RBS adquiriu as franquias da Nutechnet e criou o ZAZ. Esses foram os principais provedores de alcance nacional do período.

Além disso, em Santa Catarina, a Matrix criou franquias em algumas cidades do estado, como Joinville, Criciúma e Blumenau e, posteriormente, ampliou sua área de atuação, passando a ter uma sede em São Paulo e pontos de presença em várias cidades do País.

Nesse período o gigante da Internet mundial, a America Online (AOL), começou suas atividades no Brasil. Apesar do enorme esforço de marketing, o número de usuários captados e a participação no mercado ficaram muito aquém do esperado e da média usual nos outros países do mundo.

Com relação aos fornecedores de *backbone*, a Telesc surgiu como uma nova alternativa. Os preços apresentados eram extremamente competitivos quando comparados com os da Embratel, o que fez com que vários provedores passassem suas ligações do *backbone* da Embratel para o da Telesc.

O aumento da demanda fez com que as franquias de horas mensais comesçassem a ficar pequenas. De forma geral, o número de horas mensais dos planos de acesso foi aumentando gradativamente até se chegar ao acesso sem limites de horas, ou acesso ilimitado. Nem todos os provedores seguiram essa linha e, durante algum tempo, esse foi um importante diferencial entre os provedores.

Uma mudança tecnológica trouxe um outro diferencial importante durante o período. O surgimento do protocolo V.90, que permitiu que a velocidade de transmissão dos modems passasse de 33,6kbps para 56kbps, um incremento significativo na velocidade do acesso para os usuários.

Próximo ao fim deste período um novo serviço aparece. O nome do serviço utilizado pelas provedoras é o de "Internet a Cabo" ou "Internet para Condomínios". É utilizado em prédios comerciais e residenciais em que se instala uma ligação permanente (dedicada) entre o prédio e o provedor de acesso. Dentro do prédio é montada uma rede interna através da qual os condôminos têm acesso à Internet.

#### **4.3.2. Análise das cinco forças competitivas**

##### **4.3.2.1. Fornecedores**

Do ponto de vista de fornecedores de *backbone*, houve uma mudança importante com a Telesc passando a vender acesso aos provedores. O preço oferecido pela Telesc

era aproximadamente a metade do valor da Embratel – fornecedora de *backbone* da maioria dos provedores de Florianópolis. Assim, a nova opção oferecida aos provedores se tornava muito atrativa.

Existe uma explicação simples para a disparidade de preço entre a Telesc e a Embratel. Para se conectar ao *backbone* da Embratel era necessária uma linha dedicada entre o provedor e a sede da Embratel. Esse serviço era provido pela Telesc e o valor repassado na fatura da Embratel. Fazendo-se a migração para a Telesc, o serviço inteiro passou a ser oferecido totalmente pela Telesc. Dessa forma poderia ser oferecido um desconto na ligação entre o provedor e a Telesc, pois o serviço de acesso ao *backbone* possuía um valor bem maior, o que compensaria o desconto.

A Embratel finalmente deixou de fornecer acesso discado a usuários finais. Durante o período, passou a ser provedora de *backbone*, ou seja, vendendo acesso apenas a provedores ou grandes empresas. Foram feitos grandes investimentos na estrutura do seu *backbone* e a Embratel passou a possuir o maior e o mais rápido *backbone* de toda a América Latina.

Já a RNP, por depender apenas do dinheiro público, ficou muito defasada e seu *backbone* ficou saturado. O resultado observado foi que praticamente nenhum provedor comercial ficou conectado a este *backbone*.

Do ponto de vista dos programas e sistemas operacionais, a Microsoft passou a investir de forma mais agressiva no mercado de Internet. Até então, o Netscape reinava praticamente sozinho no mercado dos *browsers*. O sistema operacional Windows passou a oferecer o Internet Explorer já incorporado, o que causou profundas mudanças no mercado. No fim do período o Internet Explorer passou a ser o líder no setor de *browsers*.

O Windows NT passou a ser utilizado como sistema operacional para os provedores. Seu custo, no entanto, era bastante alto, praticamente inviabilizando sua utilização por pequenos provedores. O ambiente do Windows NT era muito parecido com o do Windows 95 ou 98, facilitando o seu uso, pois a grande maioria das pessoas já estava acostumada com sua operação. Porém, existiam sérias restrições quanto a sua

estabilidade e segurança. Assim, as vantagens do uso do Linux se mostravam mais evidentes, pois além do baixo custo, apresentava alta confiabilidade e segurança.

Com o aumento do número de usuários, tornou-se necessário ampliar o número de linhas telefônicas para atendimento das conexões desses usuários. A dificuldade em se obter linhas telefônicas aumentou e, além disso, a estrutura de prédios e da própria rede telefônica começou a saturar, pois dificilmente iria se imaginar que uma única sala em um prédio teria mais de 50 linhas telefônicas.

Uma solução para o problema foi a chamada "digitalização" das linhas. Através da utilização de um equipamento especial, dois pares telefônicos (equivalente a duas linhas) podem agrupar trinta linhas telefônicas. Esses dois pares recebem o nome de "Feixe E-1". Do lado do provedor, esse Feixe E-1 deve ser ligado a uma central telefônica digital que "desagrupa" as 30 linhas novamente. Esta central digital passou a ser de grande importância por facilitar a instalação de novas linhas telefônicas e também por tornar mais simples o processo de administração das linhas do provedor.

O uso da central digital, ainda não resolvia o problema de espaço, pois para cada linha de acesso era necessário um modem externo. Com um pequeno número de linhas telefônicas, o problema não era grande, mas com o aumento do número de linhas, a situação tornava-se quase caótica. A solução definitiva veio com o surgimento de centrais digitais com modems já integrados ao equipamento. Um exemplo desse tipo de equipamento é o BXS/RAS da Dígitro. Em um único equipamento, que tem as dimensões de um micro computador, podem ser conectadas quatro placas com 30 modems cada uma e até quatro feixes E-1, ou seja, 120 linhas telefônicas. Além da brutal redução do espaço necessário para se montar a estrutura de atendimento, um equipamento como este oferece uma série de ferramentas que facilitam a administração de um provedor tais, como, informações sobre o número do telefone a partir do qual o cliente está se conectando.

Nesse período, as empresas telefônicas continuam estatais. Uma mudança importante na comercialização das linhas telefônicas foi a grande redução do valor das linhas telefônicas devido a não incluírem mais as ações das companhias (Telebrás ou

Telesc). Porém, apesar da redução de valor, a dificuldade em se obter linhas para os provedores continuou razoavelmente grande.

#### **4.3.2.2. Clientes**

A Internet se caracteriza por ser um produto de massa. Devido ao número, à localização dispersa e à pouca comunicação entre os clientes, seu poder de negociação é bastante baixo.

Já no caso da Internet para condomínios, a situação é inversa, com os clientes tendo um poder de negociação muito maior. No caso dos prédios precisa-se atingir um número mínimo de moradores interessados para a viabilização. Assim, de forma geral, cria-se uma mobilização dos moradores para se atingir este número mínimo, o que favorece o contato entre eles e aumenta seu poder de negociação. A ameaça de uma mudança de provedor em bloco dentro de um prédio sempre é um forte ponto em uma reivindicação ou negociação.

#### **4.3.2.3. Produtos Substitutos**

Nesse período surgiu um produto que se mostrou um substituto ao acesso discado. A chamada “Internet para Condomínios” ou, também, de “Internet a Cabo”, não utiliza mais a linha telefônica para conectar o usuário ao provedor.

O princípio de funcionamento desse serviço baseia-se em uma ligação permanente (dedicada) entre o prédio e o provedor. Algumas alternativas para a conexão são uma linha dedicada ou uma conexão via rádio. No prédio pode ser instalado um computador servidor. Os computadores dos moradores são interligados por uma rede interna, eliminando, assim, o uso do telefone.

Conforme a solução adotada pelo provedor, o acesso pode ser algumas vezes mais rápido que o acesso discado. O custo total fica abaixo do valor gasto com a mensalidade do provedor somado com os impulsos das conexões telefônicas.

Uma desvantagem desse tipo de serviço é a dificuldade inicial em se instalar o acesso em um condomínio devido ao número mínimo de usuários necessários para a viabilização do serviço.

#### **4.3.2.4. Entrantes Potenciais**

A característica desse período foi a expansão dos grandes provedores nacionais. Os preços praticados em Florianópolis estavam abaixo da média dos valores do resto do País. Os provedores nacionais tiveram uma grande barreira à entrada devido a seus planos de acesso estarem adequados aos valores do resto do País, mas muito acima da realidade dos valores de Florianópolis. O UOL tentou contornar a situação, criando um plano de valor menor, válido apenas para Florianópolis. Essa alternativa foi extremamente “antipática” para os clientes do resto do Brasil.

Um outro ponto de resistência à entrada dos grandes provedores na região de Florianópolis foi um certo “bairrismo” que privilegiou os provedores locais.

##### **4.3.2.4.1. Economias de Escala**

O desenvolvimento do protocolo V.90 permitiu se aumentasse a velocidade de conexão de 33,6kbps para 56kbps. O apelo de marketing de o provedor estar capacitado a atender a 56kbps era grande, embora a diferença de desempenho não fosse tão grande quanto se poderia imaginar.

Para se atender ligações com a 56kbps é necessário uma central digital como o BXS/RAS descrito no item fornecedores e pelo menos um feixe E-1, não sendo possível o uso de linhas comuns. Dessa forma, um provedor deve iniciar suas atividades com pelo menos 30 linhas, que é o número de linhas de um feixe E-1. Uma estrutura dessas estaria dimensionada para aproximadamente 300 clientes. O custo de uma central digital deste tipo é bastante alto, aumentando os custos de entrada.

Outra necessidade do período foi a ampliação do horário de suporte aos clientes. A tendência geral foi a de se estender o atendimento para 24h por dia, todos os dias. A montagem de uma equipe de suporte para atender 24h também elevou os custos para a entrada de um novo provedor.

#### **4.3.2.4.2. Diferenciação do Produto**

Uma forma de diferenciação de produto foi a disponibilização de conteúdo exclusivo por parte dos grandes provedores de acesso. O UOL aproveitou o conteúdo editorial da Folha de São Paulo e das revistas da Editora Abril e se tornou o maior portal de informações em língua portuguesa do mundo. Outras editoras também passaram a disponibilizar seu conteúdo de forma exclusiva em determinados portais. Criaram-se sites de conteúdo específico dos mais diversos assuntos, como cinema, mercado financeiro, vegetarianismo entre outros.

O uso do conteúdo exclusivo aumenta as barreiras de entrada, deixando menos opções ao entrante potencial.

#### **4.3.2.4.3. Necessidades de Capital**

As novas exigências por parte dos clientes tais como o acesso a 56kbps, suporte 24h, acesso ilimitado e conteúdo exclusivo elevaram a necessidade de investimentos para se montar uma estrutura para um novo provedor. Nesse período os provedores cresceram de forma acelerada, o que elevou seu valor no caso de uma aquisição.

#### **4.3.2.4.4. Custos de Mudança**

Com o passar do tempo, o vínculo entre o cliente e o provedor aumenta. Seu endereço eletrônico está disseminado entre seus contatos. Determinadas vantagens como um endereço exclusivo e acesso a determinados conteúdos aumentam os custos de mudança de um provedor para outro.

#### **4.3.2.4.5. Acesso a Canais de Distribuição**

Tal como no período anterior, o acesso a canais de distribuição continua não criando barreiras à entrada.

#### **4.3.2.4.6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala**

Os investimentos em marketing feitos durante o período consolidaram as marcas dos provedores que já estavam no mercado. Propagandas em rádio, televisão, na própria Internet, além da participação em eventos na forma de patrocínio ajudaram a fixar as marcas dos provedores. Adicionalmente, a utilização do serviço criou laços de

fidelidade entre os clientes e os provedores na forma de endereços de correio eletrônico, suporte diferenciado e outras facilidades. Do ponto de vista dos custos independentes de escala aumentaram as barreiras a uma nova empresa que quisesse entrar no mercado.

#### **4.3.2.5. Concorrentes na Indústria**

Esse período teve como principal característica a expansão dos grandes provedores nacionais.

O UOL assumiu a ponta como o maior provedor de acesso do Brasil. Sua expansão se deu através de pontos de presença próprios e também com a aquisição de outros provedores de acesso que passaram a funcionar como franquias. Nesse período o UOL criou seu portal de conteúdo exclusivo, com o material da Folha de São Paulo e da Editora Abril. Em março de 1998 passou a oferecer um plano de acesso ilimitado. Em outubro de 1999 cria o serviço de e-mail gratuito BOL. Ainda em 1999 cria o UOL México e UOL Estados Unidos (Ponto-com 2000).

O ZAZ foi criado com a compra da Nutechnet pelo grupo RBS. A maioria das franquias da Nutechnet foi adquirida pelo ZAZ que, posteriormente, criou pontos de presença próprios. O ZAZ se consolidou como o segundo maior provedor de acesso do Brasil, apenas atrás do UOL.

O SBT On Line (SOL) criou pontos de presença nas cidades onde havia uma emissora do SBT. Problemas administrativos fizeram com que o SOL não obtivesse sucesso. Houve uma confiança exagerada que apenas o nome do SBT por trás do provedor fosse suficiente para atingir um grande número de usuários. Além disso, deficiências da equipe técnica, que foi inteiramente trocada mais de uma vez, causaram dificuldades tanto para o provedor quanto para seus clientes.

#### **4.3.2.6. Síntese da Análise Ambiental**

Houve uma importante mudança no ambiente com a entrada da Telesc como fornecedora de *backbone*. Os clientes de modo geral continuaram a ter um poder de negociação pequeno. Praticamente no fim do período surge o primeiro produto



substituto, a Internet compartilhada para condomínios. As barreiras de entradas foram aumentando gradativamente devido, principalmente, ao custo de se implantar um novo provedor e ao surgimento da fidelidade dos clientes a um determinado provedor. A concorrência na região de Florianópolis aumentou muito com a entrada dos grandes provedores de alcance nacional como UOL, ZAZ e SOL.

#### **4.3.3. Estratégias da InterAccess no período da concorrência dos grandes provedores (1997-1999)**

Do ponto de vista administrativo, a InterAccess promoveu em 1997 um processo de Planejamento Estratégico. Posteriormente, em 1998, esse planejamento foi revisto. O resultado foi uma visão mais clara da situação, relacionando as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa. Essas informações foram de grande importância em momentos cruciais dentro do período. Decisões como mudança de provedor de *backbone* e a aquisição da central digital (BXS) foram tomadas, baseadas no plano estratégico.

Um dos problemas identificados durante o processo de planejamento estratégico foi a necessidade de se aumentar o número de linhas telefônicas da central de atendimento da empresa, pois a relação usuário/linha estava atingindo valores que refletiam em uma queda considerável na qualidade do serviço. Como elemento complicador, a estrutura do prédio onde estava localizada a InterAccess já estava ficando saturada e a instalação de novas linhas telefônicas estava se tornando cada vez mais difícil. Além disso, as linhas instaladas eram alugadas no mercado e seu custo era bastante alto devido à grande demanda e pouca oferta.

A alternativa encontrada para se solucionar o problema foi a de se “digitalizar” as linhas da central de atendimento. O termo “digitalizar” é um jargão do setor de telefonia para a substituição de linhas comuns por feixes digitais (feixes E-1). Conforme explicado anteriormente, um feixe E-1 ocupa apenas dois pares telefônicos (equivalente a duas linhas). Esse feixe é ligado em uma central digital que o divide em 30 linhas comuns que podem ser conectadas aos modems da provedora.

A dificuldade em se partir para a digitalização das linhas consistia na aquisição da central digital. O valor do equipamento superava o faturamento mensal da empresa e sua aquisição representaria um grande endividamento.

Optou-se pela digitalização da central de atendimento após a consideração dos ganhos da não mais necessidade de se alugar linhas telefônicas e, principalmente, da volta da possibilidade de se aumentar o número de linhas e da retomada da qualidade de serviço característica da empresa. Após uma pesquisa de mercado, optou-se pelo equipamento BXS-20 da Dígitro.

Entre os critérios que nortearam a escolha destacam-se os seguintes. O BXS-20 é um equipamento muito versátil e modular, permitindo a conexão de um até quatro feixes E-1, ou seja, de 30 a 120 linhas. Os recursos de software são superiores a outros equipamentos semelhantes incluindo, entre outros recursos, o BINA. O acesso a informações do BINA, permite conhecer o número do telefone que está fazendo a conexão, o que aumentou a segurança para os usuários, impedindo que pessoas não autorizadas conseguissem conexão na provedora. As informações do BINA permitiram também que se prestassem novos serviços aos clientes como, por exemplo, o extrato de acesso, por exemplo. A Dígitro é uma empresa com certificado de qualidade ISO, o que se traduz em um equipamento confiável e de qualidade. Além disso, possui sua sede em Florianópolis, o que facilita a assistência técnica e suporte no caso de uma visita ser necessária ou para se levar o equipamento para uma manutenção. Finalmente, a proximidade das duas empresas permitiu uma aproximação entre seus setores técnicos que rendendo frutos que serão descritos mais à frente.

Na época do planejamento estratégico, o *link* da InterAccess com a Internet era provido pela Embratel na velocidade de 64kbps. A análise dos pontos fracos da empresa mostrou que o *link* estava saturado, havendo uma necessidade urgente de ampliação. O próximo degrau de velocidade seria um *link* de 128kbps, cujo valor representava aproximadamente o dobro do valor pago na época, o que, combinado com a necessidade da aquisição do BXS-20 inviabilizaria totalmente o funcionamento da empresa.

Partiu-se para a busca de uma solução que vislumbresse o aumento da velocidade de conexão do provedor com a Internet e que fosse viável financeiramente.

Nessa época surgiu a opção de os provedores se conectarem à Internet através da Telesc. Os preços se mostraram extremamente atrativos, pois um *link* de 128kbps da Telesc custava praticamente o mesmo que um *link* de 64kbps com a Embratel. Restava ainda uma preocupação. A Telesc comprou um *link* de alta velocidade da Embratel e estava revendendo o *link* a vários provedores. Como ficaria a qualidade do acesso através deste *link*? Infelizmente não havia uma resposta objetiva.

Em julho de 1997 a InterAccess transferiu seu *link* da Embratel para a Telesc passando a velocidade de 64kbps para 128kbps. Felizmente a aposta na proposta da Telesc se mostrou acertada e os possíveis problemas com a saturação do *link* nunca ocorreram. A sobreposição da aquisição do BXS-20, juntamente com a expansão do *link*, trouxeram um resultado expressivo na qualidade do acesso para os clientes. Uma consequência direta das duas ações foi o aumento quase imediato da satisfação dos clientes. Outra importante consequência foi a retomada do crescimento do número de clientes que, devido à queda da qualidade do acesso, esteve estagnada durante alguns meses.

O plano de acesso da InterAccess no início desse período oferecia 66 horas mensais por R\$35,00. Com mais informações disponíveis na Internet, a intensificação do uso do correio eletrônico e a utilização de programas de bate-papo (IRC), o número médio de horas de acesso mensais aumentou. Para vários clientes as 66 horas mensais já não vinham sendo suficientes e, em vários meses consecutivos, eles tinham horas extras a pagar na sua fatura.

A InterAccess foi uma das primeiras provedoras a oferecer uma ferramenta de extrato de acesso, onde o usuário poderia consultar, a qualquer momento, quantas horas já haviam sido utilizadas durante o mês. Após uma análise do histórico de acesso dos clientes decidiu-se elevar a franquia de 66 para 100 horas mensais como forma de diferenciação em relação aos outros provedores da cidade.

Com o aumento do número de horas nos planos de acesso dos provedores tudo indicava que a situação em Florianópolis se encaminhava para o acesso ilimitado, ou seja, sem um limite mensal de horas de acesso. Essa tendência também estava bastante evidente em Belo Horizonte. Outras cidades como Rio de Janeiro e São Paulo ainda

mantinham os planos com limites bastante rígidos, oscilando entre 15 e 40 horas mensais.

Em fevereiro de 1997, de forma experimental, o acesso foi liberado, não sendo cobradas horas extras. Analisado o impacto no sistema, o acesso ilimitado foi definitivamente liberado.

Uma consequência importante da adoção do acesso ilimitado pela InterAccess foi o aumento da média mensal de horas de conexão dos clientes. Passando mais tempo conectados por não haver mais o limite mensal de horas, as linhas telefônicas passaram a ficar mais tempo ocupadas. A relação usuário/linha oscilava entre 10 e 15 usuários por linha, o que resultava em um bom nível de qualidade de atendimento. Com o acesso ilimitado, houve uma necessidade de se ampliar a central de atendimento, baixando a relação usuário/linha. A experiência da InterAccess mostrou que, para o acesso ilimitado, valores entre 7 e 10 usuários por linha produziram bons resultados.

Houve um crescimento no número de clientes, pois o plano da InterAccess passou a ser o mais atrativo da cidade de Florianópolis para clientes com utilização média e alta da Internet. Para clientes com pouca utilização existiam planos mais baratos com um limite de horas.

Uma outra estratégia de muito sucesso para a captação de clientes foi a criação de parcerias com empresas de venda de microcomputadores. A principal parceira da InterAccess foi a Netbox, uma empresa de Florianópolis franqueada da matriz de São Paulo. Cada computador vendido pela Netbox vinha pré-configurado para o acesso à Internet através da InterAccess e os compradores tinham direito a um período de 30 dias de acesso experimental sem custo.

A ampliação do número de linhas provocou um problema para a InterAccess. Embora a aquisição do BXS-20 tenha facilitado a administração das conexões e diminuído o número de fios de telefone entre a entrada do prédio e a sala do provedor, entre o BXS-20 e os modems ainda era necessário um par de fios por modem. Além disso, os modems ocupam um espaço considerável. A aquisição do BXS-RAS solucionou o problema de espaço físico e a dificuldade em se organizar os fios e

conexões. Os modems ficam integrados ao equipamento, que pode receber até 120 linhas telefônicas, reduzindo o tamanho da estrutura de acesso de uma estante com 2 metros de altura e mais de 1 metro de largura para um único computador.

O BXS-RAS foi adquirido da Dígitro, pois se mantinha dentro da mesma linha de equipamento do BXS, além das vantagens já mencionadas anteriormente. Como a InterAccess foi a primeira empresa a adquirir um equipamento desse tipo, acabou participando informalmente da parte final do desenvolvimento do produto, colaborando com a Dígitro nos testes de campo através da identificação de melhorias no produto, críticas e sugestões que o ajudaram a tornar-se mais atrativo para os provedores.

O aumento do número de usuários criou a necessidade de um novo aumento da velocidade de conexão entre o provedor e a Telesc. Para atender à demanda, em maio de 1998, o *link* da InterAccess foi aumentado de 128kbps para 256kbps. O crescimento do tráfego é muito rápido e, com a criação de novos serviços na Internet, pouco tempo depois foi necessário fazer uma nova ampliação. Em março de 1999, menos de um ano depois de o *link* com a Telesc ter dobrado de velocidade, a velocidade de conexão da InterAccess com o *backbone* foi novamente aumentada, passando de 256kbps para 512kbps.

Devido ao conhecimento de pessoas em comum, houve uma aproximação com duas empresas, a Fast Pack Comunicações e a Fastlane Internet. A Fast Pack é uma empresa especializada na implantação de redes de computadores. Seus proprietários são também engenheiros formados em Engenharia Elétrica na UFSC, e esse conhecimento prévio facilitou o contato entre as empresas. A Fastlane Internet é uma provedora de Florianópolis, fundada no início de 1996.

A partir de março de 1998, após várias conversas informais, chegou-se à conclusão que uma alternativa para pequenas empresas seria uma parceria, onde as empresas se completariam nas suas áreas de atuação. O segmento encontrado para esta parceria foi a atuação no serviço de Internet para Condomínios ou "Internet a cabo" como acabou sendo conhecido de forma geral este serviço. A InterAccess criou, em parceria com a Fast Pack e a Fastlane, um serviço chamado Linha Livre, cuja área de atuação era a disponibilização de acesso à Internet para prédios residenciais e/ou

comerciais. Em agosto de 1998 foi ligado o primeiro condomínio através do sistema Linha Livre.

Na Linha Livre um condomínio é conectado ao provedor através de uma linha dedicada, ou seja, uma conexão que permanece no ar 24h. Dentro do condomínio é montada uma rede interna, por onde os condôminos passam a ter acesso permanente à Internet.

Esse serviço apresenta algumas vantagens sobre o acesso discado comum. O telefone não é mais utilizado para o acesso, não havendo mais despesas com impulsos telefônicos. O serviço está permanentemente disponível, sendo possível, por exemplo, receber as mensagens de correio eletrônico praticamente na hora em que chegam no provedor e não mais durante as eventuais conexões do dia. O preço pago pelo serviço é fixo e geralmente inferior ao do acesso discado quando se totaliza a mensalidade do provedor de acesso e os impulsos telefônicos.

O serviço apresenta algumas dificuldades. Para a viabilização do serviço é necessário um número mínimo de clientes interessados, geralmente 10 clientes. A mobilização criada entre eles, para a obtenção do número mínimo necessário de interessados, aumenta o poder de negociação dos clientes aumenta, levando a questionamentos e à busca de outros fornecedores, dificultando o processo de venda.

Até essa época todo o suporte telefônico e de campo da InterAccess era prestado por dois dos sócios da empresa, os que atuavam na área técnica. Tal atividade consumia um tempo elevado e dificultava a operação do provedor e, principalmente, a criação de novos projetos, produtos e serviços. Dessa forma, o suporte era prestado somente durante o horário de atendimento ao público, que coincidia com o horário comercial, das 8h às 12h e das 14h às 18h, de segunda à sexta. Fora desses períodos, as ligações eram atendidas por uma secretária eletrônica. Essa política de suporte deixava as noites e os fins de semana sem suporte, o que causava alguns inconvenientes. Caso um cliente tivesse um problema na sexta feira à noite, por exemplo, a solução só seria providenciada na segunda feira pela manhã.

A alternativa encontrada pela InterAccess foi a de criar um setor de suporte de modo a liberar os sócios para atividades de nível gerencial e de desenvolvimento do provedor. Além disso, pretendia-se estender o horário de atendimento para diminuir o tempo que os clientes permaneciam sem suporte. Alguns provedores maiores já possuíam suporte com horários além do comercial. A entrada no mercado de Florianópolis da Brasilnet, um novo provedor de acesso, que oferecia suporte 24h por dia, sete dias por semana, tornou a criação do setor de suporte da InterAccess uma questão urgente.

A parceria com a Fastlane permitiu uma solução para o problema do suporte aos clientes. As duas provedoras identificaram a necessidade de expandir o suporte, mas não tinham condições de arcarem sozinhas com os custos de se montar uma estrutura que permitisse o suporte 24h. A solução encontrada foi a criação de uma estrutura única de suporte que atendesse às duas empresas e também à Linha Livre. Com essa parceria, os custos foram rateados e a estrutura montada permitiu que se atendessem os clientes sem interrupção durante todos os dias. Houve um aumento na qualidade do atendimento que se traduziu na satisfação dos clientes.

No final de 1999 a InterAccess ocupava duas salas não contíguas no edifício Monchique, sua sede original. Para acomodar a estrutura de suporte foi alugada mais uma sala no mesmo andar. Pretendia-se dividir a empresa fisicamente em um setor administrativo, um setor técnico e um de suporte. Uma análise mais detalhada da situação mostrou que a mudança de toda a estrutura da empresa para uma única sala maior seria mais vantajosa, mesmo com o custo de se mudar todas as linhas telefônicas, feixes E-1 e o *link* com a Telesc.

Iniciou-se uma busca de uma sala que atendesse as necessidades da empresa que eram espaço físico adequado, localização próxima a uma central da Telesc e com facilidade de instalação de novas linhas telefônicas. Por uma grande coincidência, a sala a lado da Fastlane estava disponível e apresentava grandes qualidades. Possuía o espaço físico adequado e estava a 200m da central da Telesc da Trindade. No dia primeiro de novembro, a InterAccess passou a operar em sua nova sede, onde se encontra até os dias atuais.

A proximidade física com a Fastlane permitiu o início de um processo de integração dos servidores que teve sua intensificação a partir do início do ano 2000 e que será detalhada no item relativo ao período 2000-2001.

Outra característica marcante do período 1997-1999 foi a geração de conteúdo exclusivo. A InterAccess, juntamente com a empresa Business Co, criou um *site* sobre cinema denominado Cinemix. Por a Business Co ser, na época, a empresa responsável pela venda de mídia em alguns cinemas da rede Mário Santos em Santa Catarina, tinha acesso à programação das salas de cinema da cidade com uma certa antecedência.

A idéia do Cinemix era a de disponibilizar a programação dos cinemas da rede Mário Santos em Santa Catarina, ou seja, Florianópolis e mais seis cidades que eram as cidades onde a Business Co possuía o acesso à programação. No futuro pretendia-se passar a informar a programação de todas as salas da rede Mário Santos. Posteriormente dever-se-ia partir para a inclusão de outras redes como Cinemark e Severiano Ribeiro, por exemplo, até que em médio prazo o Cinemix informaria a programação de todos os cinemas do Brasil.

Além da programação, com nome do filme e horário de exibição, o *site* ainda trazia a sinopse e ficha técnica de cada um. Com o passar do tempo, novas informações foram introduzidas e criou-se a seção Perfil com uma mini-biografia de atores, atrizes e diretores e a seção Arquivo, onde poder-se-ia ler as sinopses dos filmes que já haviam sido cadastrados.

Inicialmente a programação informada era a de Florianópolis e São José, totalizando sete salas. Partiu-se para outras cidades de Santa Catarina onde havia cinemas rede Mário Santos como Itajaí (duas salas), Joaçaba (uma sala), Lages (duas salas), Tubarão (uma sala), Criciúma (duas salas) e Joinville (três salas). Nas cidades de Joinville e Blumenau, existiam cinemas de outras redes e o Cinemix passou a informar a programação destas salas, acrescentando seis salas em Blumenau e cinco em Joinville (Entrevista 6).

Cobriu-se todo estado de Santa Catarina e o Cinemix passou a informar a programação de Porto Alegre e do interior do Rio Grande do Sul. Depois foram



acrescentados Curitiba e interior do Paraná e a capital e cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal. Posteriormente o Cinemix passou atuar também em todo a região Nordeste (entrevista 6).

Com a inclusão das salas da rede Mário Santos que faltavam, mais a rede Cinemark e Severiano Ribeiro, a contratação de uma pessoa para trabalhar exclusivamente com o *site* se tornou necessária. Em meados de 1998 o Cinemix já informava a programação de 500 salas e em 1999 ultrapassou as 800 salas. Havendo uma pessoa à disposição do Cinemix, novas seções foram incluídas e a atualização dessas seções passou a ser mais constante, geralmente de forma semanal (entrevista 6).

Em julho de 1998, no aniversário do Cinemix, o *site* foi totalmente remodelado, passando a ter um visual mais moderno e profissional. Novas seções foram incluídas tais como a lista das maiores bilheterias da semana, notícias sobre cinema e o Videomix, uma seção do Cinemix especializada em vídeo, onde constavam lançamentos e uma lista dos filmes mais alugados.

Internamente o Cinemix também foi totalmente refeito, agora utilizando uma ferramenta de banco de dados para armazenar as informações, e uma interface para inserir as programações neste banco com um programa que automatizou a geração das páginas com a programação das salas de cinema. Para que se compreenda o avanço que a reformulação causou, basta dizer que a atualização da programação, feita toda semana, consumia entre 24 e 30 horas de trabalho passou a consumir entre 8 e 12 horas.

Como forma de enriquecer o conteúdo do Cinemix, um jornalista de São Paulo passou a enviar uma coluna exclusiva com críticas dos lançamentos que entravam em cartaz na cidade.

A nova estrutura, agora com um banco de dados, permitiu a criação de um cadastro dos frequentadores do Cinemix, chamados de cineamigos. Várias promoções foram feitas, sorteando ingressos, kits promocionais e outros brindes para aumentar o número de visitas ao site.

Outra estratégia de captação de visitantes foi o oferecimento a outros provedores que incluíssem o Cinemix como sendo seu *site* de cinema. Assim, todos os usuários desses provedores que entrassem no *link* na página dos seus provedores estariam visitando o Cinemix. A estratégia deu resultados e em 1999 havia mais de 2000 cineamigos cadastrados, e o Cinemix era o *site* que informava a programação do maior número de salas do País, com quase dois milhões de páginas visitadas todo mês.

Em julho de 1999 o Cinemix foi sondado pela empresa responsável pelo *site* de entretenimento jovem, o Zoyd. Esta empresa demonstrou interesse em adquirir o conteúdo e a tecnologia do Cinemix. As negociações duraram até quase o final do ano e em dezembro o Cinemix foi vendido para o Zoyd.

As estratégias da InterAccess passaram a ser mais planejadas, fruto dos Planejamentos Estratégicos realizados em 1997 e 1998. Para combater a entrada dos novos provedores melhorou-se a estrutura de atendimento com a compra da central telefônica digital. A velocidade de conexão ao *backbone* também pôde ser aumentada com a mudança de fornecedor da Embratel para a Telesc. Além de o preço do acesso não ter sido modificado, teve seu valor agregado aumentado com a ampliação do número de horas mensais culminando com a InterAccess sendo o primeiro provedor de Florianópolis a oferecer o acesso ilimitado. A captação de clientes teve um crescimento grande após a parceria com a Netbox que vendia computadores com um acesso da InterAccess já instalado. Como forma de diversificação, a InterAccess passou a gerar conteúdo especializado de cinema com o Cinemix e, juntamente com suas parceiras, através da Linha Livre, foi pioneira no acesso compartilhado para condomínios. Finalmente, com o intuito de redução de custos e fortalecimento da empresa, foram criadas as bases da parceria com a Fastlane e implantado o suporte 24h.

Próximo ao fim do ano de 1999, teve início a maior mudança ambiental que a Internet brasileira havia vivenciado. Alguns provedores passaram a oferecer o acesso gratuito à Internet. A InterAccess foi obrigada a rever várias de suas estratégias, bem como a grande maioria dos provedores do País. Caracteriza-se um novo período entre os anos de 2000 e 2001 e que está descrito e analisado a seguir.

#### **4.4. OS PROVEDORES GRATUITOS (2000-2001)**

##### **4.4.1. Antecedentes**

Em meados de 1999, a situação dos provedores de acesso no Brasil parecia haver atingido um estágio de relativa tranquilidade. Porém no fim de 1999 e início de 2000, alguns acontecimentos provocaram uma verdadeira reviravolta no mercado da Internet brasileira. Primeiramente houve a venda de vários grandes provedores de acesso para grupos estrangeiros tais como a aquisição do ZAZ pela Telefônica da Espanha, dos provedores STI de São Paulo e Openlink do Rio de Janeiro e a Horizontes de Belo Horizonte pela PSI americana que com essas aquisições passou a ser o terceiro maior provedor do Brasil praticamente da noite para o dia. Em Santa Catarina, a Matrix teve 51% do seu capital passado para o grupo Primus do Canadá e a Brasilnet foi adquirida pelo grupo IFX.

Mas a verdadeira revolução ocorreu no final de 1999 quando os bancos Bradesco e Unibanco anunciaram que passariam a oferecer acesso gratuito à Internet para seus correntistas. Bastou isso para logo mais de uma dezena de empresas anunciarem acesso gratuito. Super11, Tutopia, Católicos, IG, BrFree são alguns exemplos. Logo os maiores provedores do Brasil reagiram e lançaram seus serviços gratuitos, o Terra Livre do Terra (ZAZ) e o NetGratuita do grupo UOL (Lopes, 2000; Rôças, 2000 e Soares, 2000).

Os grandes provedores, com o apoio de grandes grupos financeiros, apresentaram suas alternativas a essa nova perspectiva de mercado e, porque não, a este produto substituto do acesso discado. Mas e os pequenos e médios provedores? Justamente eles que representam aproximadamente 50% de todo o mercado de Internet do Brasil, não dispunham dos recursos necessários para entrar nessa briga. Pelo menos não sozinhos.

Em junho de 1999, o Banco do Brasil fechou acordos com vários provedores para oferecer 5 horas gratuitas por mês para os seus correntistas para que estes pudessem ter acesso ao sistema de *home banking* do banco. Em dezembro o Bradesco anunciou o acesso gratuito à Internet em São Paulo, com expansão para os demais

estados do Brasil ainda no primeiro trimestre de 2000. Diferente da estratégia montada pelo Banco do Brasil, o Bradesco utilizava uma estrutura de acesso à Internet própria. Por se restringir somente à navegação, o usuário do Bradesco ainda dependia de um provedor de acesso para usar o correio eletrônico (Rôças, 2000; Soares, 2000; Provedores, 2000).

Grandes grupos resolveram aderir ao acesso gratuito. O BRFree, uma empresa com capital nacional iniciou seu projeto de Internet grátis em junho de 1999. Com investimentos na ordem de dezenas de milhões de reais, o BRFree apresentava além do acesso gratuito, correio eletrônico, hospedagem de páginas, salas de bate-papo e conteúdo da Agência JB (Rôças, 2000).

Um outro exemplo foi o IG, uma iniciativa conjunta do Banco Opportunity e a GP Investimentos, do Grupo Garantia, que começou a operar em 9 de janeiro de 2000. Segundo fontes internas, a receita do IG viria da venda de espaço publicitário e do comércio eletrônico e o investimento girou em torno dos 120 milhões de reais. O IG, além de São Paulo, possuía, em março de 2000, acesso em outras 80 cidades. Seu investimento em publicidade foi muito grande e se transformou no ícone da Internet gratuita brasileira. Os planos do IG contemplavam o cadastramento de 10 milhões de usuários até 2001 (op. cit.).

O Super11 foi uma outra iniciativa de provedor gratuito que prometia se transformar em um grande provedor. Com sede em Delawere, nos EUA, possuía acordos com investidores estrangeiros e durante muito tempo manteve em sigilo a identidade dos seus parceiros. Para se ter uma idéia, sua publicidade retratava uma pessoa que dizia apenas: "Acesso gratuito à Internet. É só o que eu posso falar por enquanto" (op. cit.). Posteriormente o verdadeiro dono do capital do Super11 apareceu e grande parte dele provinha do Banco Safra.

Um outro serviço grátis, mas bem menos pretensioso, que teve investimentos na ordem de 500 mil reais era o provedor de acesso gratuito chamado Católicos. Localizado em Porto Alegre, tinha uma estimativa inicial de atender 20 mil usuários e possuía parceria com CompuJOB e a Opensite (op. cit.).

A resposta dos grandes provedores de acesso não tardou. O UOL, tido como o maior provedor de acesso do Brasil, já havia iniciado um serviço de endereço gratuito para competir com os serviços de *e-mail* gratuito tais como o Hotmail e o Zipmail. O serviço teve o nome de NetGratuita. O ZAZ/Terra criou um novo serviço no início de fevereiro, denominado Terra Livre. Ambos provedores continuaram com seus serviços de acesso pago. Segundo Caio Túlio Costa, diretor do UOL, o próprio NetGratuita foi considerado um concorrente do UOL. Tanto o ZAZ quanto o UOL apostaram no conteúdo como forma de manter o usuário utilizando o acesso pago.

O mercado de provedores de Internet no Brasil é composto por poucos grandes provedores e diversos provedores pequenos e médios. Juntos, os pequenos e médios provedores detêm aproximadamente 50% do mercado de acesso discado à Internet (Folha, 1999).

A principal fonte de receita da maioria dos pequenos provedores é o acesso discado, que responde, na maioria dos casos, por até 80% do faturamento dessas empresas. Em seguida vêm os serviços como hospedagem de sites, desenvolvimento de software, suporte, propaganda e comércio eletrônico. Dificilmente a receita da propaganda e do comércio eletrônico supera os 10% do faturamento (op. cit.).

Os elementos básicos para um provedor de acesso à Internet são seu *link* com o *backbone* e as linhas telefônicas para o atendimento dos clientes. Esses elementos representam mais de 50% da despesa mensal de um provedor e custam, em média, até 10 vezes mais caro do que um equivalente nos EUA. A dificuldade em se conseguir a viabilidade financeira de um provedor de acesso reside no problema que devido à grande concorrência no mercado, o preço cobrado do usuário para o acesso fica em torno da metade do valor cobrado nos EUA (op. cit.).

A Internet grátis já era uma realidade algum tempo antes do Brasil, em alguns outros países, principalmente nos EUA e na Inglaterra.

Na Inglaterra, por exemplo, os provedores podem oferecer o acesso gratuito por receberem uma receita gerada a partir de uma porcentagem sobre o valor do tráfego telefônico gerado por seus usuários. Esses provedores são considerados *carriers*, ou

seja, empresas que trocam tráfego telefônico com as operadoras de telefonia. Como o provedor recebe muito mais ligações do que faz, fica com um saldo positivo de tráfego que é convertido em uma receita. Em alguns países da Europa, os provedores são considerados como companhias telefônicas (op. cit.).

Nos EUA, os custos de um provedor de acesso são muito mais baixos que no Brasil, como já foi exposto anteriormente. As ligações telefônicas são muito baratas, sendo que em alguns casos não há a cobrança de impulsos nas ligações locais. Isso inviabiliza a utilização do modelo idêntico ao da Inglaterra. Mas, por outro lado, há muitos casos de provedores que ganham linhas para se conectar a uma companhia telefônica específica, além da isenção de mensalidades (op. cit.).

Frente à entrada dos Provedores de Internet Gratuita (PIG's) e da reação dos grandes provedores do país, as empresas pequenas e médias ficaram em uma situação delicada. Algo devia ser feito ou a falência seria certa.

As duas maiores associações de provedores do país, a ANPI (Associação Nacional dos Provedores de Internet) e a ABRANET (Associação Brasileira dos Provedores de Internet) iniciaram um movimento de conscientização dos seus associados e de não associados. Além disso, foi proposta a criação de uma terceira entidade, a ANPSI, mas que não evoluiu. Através de mensagens de correio eletrônico, os provedores foram informados da situação atual do setor de Internet do País, dando uma idéia da gravidade da situação. Além disso, foram colocadas as propostas de atuação das entidades. Pelo fato da ANPI ter se mostrado muito mais atuante do que a ABRANET, serão relatadas apenas as atividades da ANPI daqui por diante (Folha, 1999; ANPI, 2000).

Criou-se um manifesto explicando os motivos de tal movimento com o intuito de sensibilizar não somente a comunidade da Internet, mas também a opinião pública. Consegui-se espaço em revistas especializadas. O presidente da ANPI constantemente apareceu em reportagens de revistas e televisão relatando a opinião dos pequenos e médios provedores sobre o acesso gratuito. Através dessas reportagens mostraram-se os motivos das atitudes das duas associações e que a ANPI não era contra o acesso gratuito em si, mas que era contra a forma com que as empresas estavam entrando no mercado.

A principal preocupação dos pequenos e médios provedores era a de que as empresas de acesso gratuito estivessem tentando reunir o maior número de usuários possível para que, em 2002, estivessem em uma posição privilegiada como geradores de tráfego para as companhias telefônicas. Os motivos que levavam a essa desconfiança estão descritos a seguir e estavam disponíveis em um manifesto na página da ANPI (Folha, 1999).

O mercado de telefonia estava sendo aberto ao capital privado, seguindo um calendário pré-estabelecido que era importante para a análise que os pequenos provedores fizeram da situação.

No ano 2000 as companhias “espelho”, definidas no processo de privatização estavam iniciando sua operação. Essas companhias são as que fazem concorrência às companhias telefônicas que já operavam usando a base instalada pelas companhias públicas de antes da privatização. As atuais companhias estão separadas por área de atuação, não havendo concorrência entre elas. As atuais empresas são a Tele Centro-Sul, a Telefônica e a Telemar.

Em 2002, a concorrência entre as empresas de telefonia será livre. Concorrência que deverá trazer benefícios para os consumidores como a disputa por ligações, pois a receita das companhias de telefonia estará diretamente ligada ao tráfego gerado por elas. Através do calendário proposto, em 2002 aqueles que, de uma forma ou de outra, servem de transporte para ligações poderão se transformar em *carriers* ou CLEC (*competitive local exchange carriers*), situação que se aplica com perfeição ao caso dos provedores de acesso.

Os provedores de acesso gratuito ainda haviam demonstrado como pretendiam pagar seus custos de implantação e operação. Era sabido que as receitas geradas com publicidade e comércio eletrônico não cobriam as despesas de operação de um provedor do porte dos PIG's que estavam sendo implantados.

Era no mínimo estranho que quando praticamente todo o capital internacional estava se voltando para investimentos na área de Internet de banda larga como modems

de cabo, tecnologias xDSL e acesso via rádio, empresas fizessem enormes investimentos na direção contrária, ou seja, a de acesso via telefone, que utilizava ligações locais.

A origem dos investimentos também era algo a se pensar. Na sua maioria, os investimentos provinham dos mesmos donos das companhias telefônicas. Um exemplo claro é o do provedor IG, cujos maiores investidores, os bancos Opportunity e Garantia eram proprietários da Tele Centro Sul e também da Telemar. Outro exemplo era o Terra Livre do Terra que é de propriedade da Telefônica, que é a empresa de telefonia que atua em São Paulo.

Assim, supunha-se que o objetivo de faturamento com propaganda e comércio eletrônico era secundário e que o objetivo primário seria chegar a um número de usuários que gerasse um número de ligações equivalente a 30 milhões de horas/mês. Com esse número de horas seria possível arrecadar aproximadamente 10 milhões de reais/mês. Seria uma espécie de *dumping* até o ano de 2002, onde, livres da concorrência, os atuais PIG's teriam a oportunidade de recuperar todo seu investimento. Porém, para que essa estratégia de *dumping* tenha êxito seriam necessárias algumas premissas listadas a seguir.

As companhias espelho deveriam se mostrar interessadas. Isso deveria ser algo relativamente simples, pois as novas companhias estavam iniciando e a garantia de alto tráfego como o gerado pelos provedores de Internet seria um excelente ponto de partida.

A segunda premissa era a de que os provedores atuais não pudessem utilizar os acessos discados como moeda de troca durante um certo período suficiente para que os PIG's pudessem crescer e ter uma base de clientes muito grande.

No caso de ser essa a real intenção dos provedores gratuitos, ela não poderia ficar explícita para que ocasionasse a intervenção do Cade ou a aplicação de medidas que impediriam o alcance do resultado previsto.

Como última premissa, seria necessário tirar do mercado boa parte dos provedores que estavam atuando, pois, para crescer no ritmo previsto, somente os novos



usuários de Internet não seriam suficientes, sendo necessário fazer com que usuários dos provedores pagos ou de outros PIG's mudassem de provedor.

Com a confirmação dessas premissas, os provedores gratuitos poderiam operar durante um tempo através de um modelo financeiramente insustentável, apostando na reversão do mesmo. Provavelmente o tempo de reversão desse modelo seria maior que o tempo que a maioria dos pequenos e médios provedores poderia suportar, mas menor do que a capacidade dos PIG's devido ao seu grande suporte financeiro.

Baseada nas colocações acima, a ANPI sugeriu as seguintes propostas:

- Suspensão imediata do oferecimento do acesso gratuito;
- Permissão especial para que todos os provedores de acesso pudessem explorar o mercado de telefonia como *carriers*;
- Pagamento de taxa padrão, por parte das companhias telefônicas, para os acessos gerados pelos provedores e
- Proibição de provimento de acesso para empresas que não informassem publicamente, através de seu site, seu endereço, razão social e demais dados a serem determinados, para evitar o surgimento de empresas “anônimas” como estava acontecendo na época (vide o caso do Super11)

Após a campanha de conscientização dos provedores, procedeu-se a uma atualização dos dados cadastrais e técnicos, tais como número de clientes, número de linhas de acesso e velocidade do link com a Internet. O acompanhamento da evolução das reuniões e contatos da ANPI foram enviados na forma de boletins via e-mail para os associados (ABRANET, 2000).

A ANPI conseguiu agendar uma reunião com o Diretor de Serviços da Telemar. Nessa reunião, realizada no dia 31 de janeiro de 2000, houve uma grande receptividade da Telemar com relação aos pleitos da ANPI. Uma grande parte da receptividade da empresa se deveu à lista dos 409 provedores localizados na sua área de atuação. Como resultado prático, foi solicitado à ANPI que nomeasse uma ou duas pessoas para fazer parte de uma espécie de grupo de trabalho conjunto para a análise da situação.

No boletim da ANPI, enviado em 7 de fevereiro de 2000, foi informado que a Vésper, empresa de telefonia espelho de São Paulo esteve procurando a ANPI através de dois representantes enviados pela presidência da mesma. A Vésper solicitou informações do número de linhas telefônicas necessárias para atender os provedores da região.

Menos de uma semana depois, no boletim do dia 12 de fevereiro, foram mostradas sérias evoluções do processo. Conseguiram uma reunião no dia 8 de fevereiro com o Presidente da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) através do Senador Saturnino Braga. Além disso, houve uma reunião com o Ministro da Ciência e Tecnologia no dia 9. Foi iniciada a organização, pelo Cade, um fórum de debate envolvendo as companhias de telefone, os provedores gratuitos e os pagos. Durante a semana do dia 12, a ANPI se filiou à Telebrasil, uma associação de empresas do mercado de telecomunicações, como forma de legitimar a ANPI e incluí-la no seletivo grupo das empresas que determinam o futuro das telecomunicações no país.

No boletim do dia 23 de fevereiro, foi colocada novamente a necessidade de união entre os pequenos e médios provedores, além da descrição das últimas atividades. Houve reuniões com o Comitê Gestor da Internet no Brasil, assessores do Presidente da República, vários senadores e deputados. Na parte das empresas de telefonia, foram realizadas reuniões com o vice-presidente da Telefônica, diretores da Telemar, Tele Centro-Sul e da Vésper. Nesse boletim também foi feita a chamada para os principais eventos desde o início deste trabalho da ANPI.

O primeiro evento foi o “Fórum Oficial do Cade sobre Internet e a Defesa da Concorrência”, marcado para o dia 29 de fevereiro de 2000. Nesse evento estiveram presentes membros do Cade, Anatel, Comitê Gestor, Procom, Departamento de Polícia Federal, Mercosul, todas as entidades do setor, Presidentes e Diretores das Teles, os provedores gratuitos e a imprensa.

O segundo evento foi denominado “Encontro Nacional dos Provedores de Internet”. No evento fizeram-se presentes Senadores, Deputados e representantes dos provedores. Pretendia-se lançar um projeto de lei para a Internet além de se conquistar uma base parlamentar de apoio à causa dos pequenos e médios provedores.

Os resultados dos eventos não chegaram perto do teor das exigências da ANPI, mas algumas vitórias foram conseguidas. A isonomia entre os provedores fez com que alguns PIG's, apesar de direta ou indiretamente pertencerem às companhias telefônicas, não obtivessem vantagens em detrimento dos outros provedores. Outro ponto importante foi o fim do cliente anônimo, com a necessidade de os clientes do acesso gratuito cadastrarem-se, informando alguns dados pessoais.

O surgimento dos PIG's e de serviços de endereços eletrônicos gratuitos ajudaram a disseminar o uso e a cultura da Internet no Brasil, pois mesmo pessoas sem computador em casa poderiam ter um endereço eletrônico e mandar e receber mensagens em computadores públicos ou no seu serviço.

Por outro lado, algumas conseqüências bastante danosas surgiram. O *spam*, mensagens não autorizadas de propaganda enviadas simultaneamente a milhares de pessoas, teve um incremento enorme. A venda de listas com literalmente milhões de endereços eletrônicos virou uma prática comum depois da entrada dos PIG's no mercado. O número de usuários anônimos cresceu de forma assustadora e facilitou o trabalho de pessoas mal intencionadas que invadem e danificam servidores espalhados pela rede. Devido à falta de um cadastro confiável dos clientes dos PIG's, a identificação de um invasor é virtualmente impossível. Há uma resolução no sentido de se fazer o cadastramento dos usuários dos PIG's, mas o término desta tarefa ainda parece distante.

#### **4.4.2. Análise das cinco forças competitivas**

##### **4.4.2.1. Fornecedores**

Praticamente não houve alterações quanto aos fornecedores de *backbone* em relação ao último período. A empresa espelho para a região Sul do Brasil, a GVT entrou em operação no fim do ano 2000 e, mesmo assim, somente fornecendo linhas telefônicas para voz. Somente em 2001 seria feita a oferta de conexão ao *backbone* para

provedores. Dessa forma, a conexão ao *backbone* continua estando limitada principalmente a BrasilTelecom (Telesc), Embratel e RNP.

O desenvolvimento das empresas de equipamentos para provedores de acesso e uso de Internet em geral aumentou o número de fornecedores, diminuindo seu poder de negociação. Algumas empresas, porém, criaram equipamentos modulares e, ao mesmo tempo, exclusivos, onde a expansão só pode ser feita com material da própria empresa. Um exemplo é o BXS-RAS da Dígitro, onde as placas de modems só podem ser compradas da própria Dígitro. Essas soluções onde há uma dependência tecnológica por parte do provedor em relação ao fornecedor aumentam o poder de negociação do fornecedor.

No campo dos sistemas operacionais, programas para servidores e para clientes, a Microsoft definitivamente passou a ser um fornecedor importante. Através da força do marketing e da facilidade de uso do Windows, aumentou a sua participação no mercado de servidores com o Windows NT e Windows 2000 e praticamente dominou o mercado dos *browsers* com o Internet Explorer. Porém a disseminação da cultura do software livre como o Linux, por exemplo, ainda deixa os fornecedores com um baixo poder de negociação. No caso dos provedores que optam por soluções baseadas em servidores Windows, a dependência tecnológica, tal como descrita anteriormente, os deixa em posição de desvantagem.

#### **4.4.2.2. Clientes**

No caso do acesso discado, os clientes ainda são muito dispersos e individualmente possuem pouco poder de negociação. Essa situação já não se verifica no caso de acessos “coletivos” como o da Internet para condomínios. Como explicado anteriormente, a mobilização criada para a implantação do serviço e a possibilidade da negociação em bloco aumenta bastante o poder de negociação desses clientes.

#### **4.4.2.3. Produtos Substitutos**

“Internet a cabo” é o termo usado para acessos compartilhados tipicamente em condomínios. Apesar do nome, pode ser feita através do cabo da TV a cabo, ou de uma linha dedicada que utiliza fios de telefone, ou, também através de rádios especiais.

Esse tipo de acesso possui grandes atrativos quando comparada ao acesso discado tradicional. Não há uso do telefone, conseqüentemente não há despesas com impulsos para o uso da Internet. O acesso fica disponível 24h por dia, permitindo que as mensagens do correio eletrônico sejam transferidas para o computador do cliente praticamente na mesma hora em que chegam no provedor. Além disso, a velocidade de um acesso “a cabo” é geralmente superior à velocidade do acesso discado.

Como dificuldades da Internet a cabo convém citar que está disponível somente para prédios, pois o custo de ligação de um usuário individual é bem mais alto do que o acesso discado, mesmo considerando-se o custo das ligações telefônicas (impulsos). Existe a necessidade de um número mínimo de usuários no prédio para tornar a operação viável, o que nem sempre é simples de se conseguir. Por último, devido a limitações técnicas, a partir de uma determinada distância do provedor, no caso de ligação por linha dedicada ou da existência de uma topografia muito irregular, fica impossível a implantação do serviço.

O acesso dedicado é utilizado para a ligação de pequenas empresas e de usuários domésticos que utilizam a Internet intensivamente. Instala-se uma linha dedicada entre o provedor e o cliente que passa a ter acesso contínuo à Internet, não havendo mais cobrança de impulsos telefônicos. A mensalidade paga pelo cliente é fixa e o valor é, em geral, dependente da velocidade escolhida para a ligação.

Tal como no caso da Internet a cabo, a velocidade máxima para uma ligação dedicada vai ser determinada pela distância entre o provedor e o cliente. O custo de implantação desse serviço é bem mais alto do que o de uma ligação discada devido ao custo da instalação da linha dedicada e à configuração dos computadores. A mensalidade paga ao provedor é bem mais alta do que a de um acesso discado. Porém, quando se leva em conta os valores que o cliente deveria pagar ao provedor e à companhia telefônica (impulsos) no acesso discado, geralmente o valor do acesso dedicado se mostra menor.

A principal vantagem do acesso gratuito é a ausência da mensalidade de um provedor de acesso. Uma vez que o acesso é gratuito, o cliente fica livre para escolher o

seu provedor, podendo estar cadastrado em vários PIG's simultaneamente e utilizar o que mais lhe convier ou o que estiver disponível no momento.

O acesso gratuito estava disponível apenas nas maiores cidades do País. Por ser gratuito, não havia um compromisso dos PIG's com respeito à disponibilidade e qualidade do acesso e as reclamações de linha ocupada e/ou lentidão de acesso eram freqüentes. Muitos dos provedores gratuitos possuíam programas próprios para fazer a conexão discada, denominados "discadores". Esses "discadores" fazem com que o usuário tenha que ver propagandas de anunciantes dos PIG's enquanto durar a conexão. Embora incômodas, essas propagandas são um preço a se pagar para o uso da Internet gratuita.

#### **4.4.2.4. Entrantes Potenciais**

##### **4.4.2.4.1. Economias de Escala**

A escala necessária para tornar rentável um provedor de acesso está se tornando cada vez maior. O acesso discado a 56kbps se tornou praticamente um padrão de mercado, o que obriga o investimento em centrais telefônicas digitais e feixes E-1. Adicionalmente, o tamanho dos arquivos enviados entre os usuários da Internet aumentou, há vídeos e músicas disponíveis para transferência e, com isso, a demanda por banda de transmissão é muito maior, fazendo com que o *link* de um provedor não possa ser pequeno. A conexão com o *backbone* é uma das maiores despesas fixas de um provedor de acesso. Outro investimento necessário é a criação de uma equipe de suporte qualificada e que, preferencialmente, atenda 24h por dia.

##### **4.4.2.4.2. Diferenciação do Produto**

Frente à ameaça dos PIG's, os provedores de acesso passaram a investir na diferenciação do seu serviço. Uma frente bastante explorada foi a da geração de conteúdo exclusivo. O UOL criou campanhas de marketing destacando que seus usuários tinham acesso exclusivo a praticamente todo o conteúdo editorial da Folha de São Paulo e Editora Abril. O ZAZ/Terra criou parcerias com várias revistas e hospedou várias páginas de conteúdo que atraem visitantes.

Outra forma de diferenciação foi a criação de novos serviços e a intensificação de esforços nos serviços nos quais os PIG's não poderiam atuar, pelo menos no início. Alguns exemplos de serviços são a hospedagem de domínios, instalação de linhas dedicadas, instalação de servidores para clientes e a criação de sistemas feitos especificamente para atender as necessidades de um determinado cliente.

#### **4.4.2.4.3. Necessidades de Capital**

Tal como descrito no item Economias de Escala, o custo dos equipamentos necessários para se começar a operação de um provedor tornou-se relativamente alto. Além disso, há o custo de pessoal necessário para a operação do provedor e equipes de suporte.

No caso de uma aquisição, a entrada dos PIG's fez com que, de um modo geral, o valor de um provedor de acesso caísse. Porém empresas que estavam estabelecidas possuem outros ativos além da base de clientes, fazendo com que o valor de uma aquisição seja alto.

#### **4.4.2.4.4. Custos de mudança**

Com o surgimento dos serviços de endereços eletrônicos gratuitos como o Zip Mail, BOL e outros, a dependência do cliente em relação ao provedor de acesso por causa do endereço eletrônico diminuiu. O registro de domínios permite a criação de endereços eletrônicos do tipo usuário@empresa.com.br que são independentes do provedor onde estão hospedados.

As alternativas para os provedores residem na criação de um endereço de correio que seja de fácil memorização, serviços diferenciados e atendimento personalizado para aumentar a fidelidade dos clientes. Existe uma resistência natural dos clientes a uma mudança de provedor causada por todo o transtorno de se refazer configurações do computador e mudança de endereço eletrônico, por exemplo. Essa inércia dos clientes faz com que uma mudança de provedor só ocorra caso o serviço do provedor atual esteja muito ruim ou se o novo provedor oferecer uma vantagem muito grande.

A redução das mensalidades por parte dos provedores de acesso pagos fez com que a diferença entre o acesso pago e o gratuito não fosse tão grande.

#### **4.4.2.4.5. Acesso aos Canais de Distribuição**

Como sempre, o acesso aos canais de distribuição não constitui uma barreira de entrada para novos provedores de acesso.

#### **4.4.2.4.6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala**

A principal desvantagem de custo independente de escala é a necessidade de um grande investimento em marketing para fixar a marca de um novo provedor de acesso. No caso dos PIG's, o cadastro do maior número de usuários possível é essencial para a viabilidade da empresa. A captação de um elevado número de clientes tem um custo bastante elevado, dependendo de grandes campanhas de marketing, compreendendo promoções, anúncios em rádio, TV e outros meios, além de patrocínio de eventos.

A tecnologia interna desenvolvida pelos provedores tais, como os sistemas de informações gerenciais para a área administrativa e de ferramentas de manutenção e gerência da área técnica, são importantes elementos que os novos provedores terão de desenvolver ou adquirir. A experiência acumulada permite que os provedores conheçam o mercado onde operam e definam os custos com maior precisão o que pode ser decisivo na participação de concorrências e de negociações de contratos com clientes.

#### **4.4.2.5. Concorrentes na Indústria**

Nesse período, Florianópolis passou a contar com a participação dos principais provedores de acesso do Brasil como UOL, Terra, AOL e a maioria dos principais provedores gratuitos.

Alguns provedores, na tentativa de conter a migração de clientes para os provedores gratuitos, reduziram os valores das mensalidades dos seus serviços. Outra estratégia dos provedores foi a intensificação do marketing como forma de destacar as vantagens de se continuar utilizando o acesso pago. Os grandes diferenciais apresentados pelos provedores pagos foram o acesso a conteúdo exclusivo, a confiabilidade do acesso, a qualidade do suporte técnico e a garantia de disponibilidade, sem linhas ocupadas.



O período viu o surgimento dos provedores gratuitos, IG, BrFree, Católicos e Super 11 que foram os que conseguiram se manter em operação durante praticamente todo o ano. Adicionalmente, os provedores pagos UOL, Terra e PSI criaram seus próprios provedores gratuitos, Net Gratuita, Terra Livre e Grátis1 respectivamente.

#### **4.4.2.6. Síntese da Análise Ambiental**

Nesse período houve a entrada dos provedores gratuitos no mercado. Com relação ao ambiente externo à InterAccess, praticamente não houve mudanças quanto aos fornecedores. Os clientes passaram a ter mais participação na reivindicação de melhorias de serviço e na comparação entre os provedores. A Internet gratuita surgiu como o grande produto substituto ao acesso discado pago tradicional. Principalmente depois da entrada dos PIG's, a entrada de um novo provedor no mercado se tornou ainda mais difícil do que no período anterior. A concorrência passou a ser muito mais acirrada, exigindo muita criatividade e ações relativamente enérgicas dos provedores para se manterem no mercado.

#### **4.4.3. Estratégias da InterAccess no período dos provedores gratuitos (2000-2001)**

O surgimento do acesso gratuito no início do ano 2000 provocou uma reviravolta em todo o mercado de Internet. Os pequenos provedores prometiam ser os mais atingidos, pois contavam com recursos financeiros limitados. A falta desses recursos dificulta o investimento na geração de conteúdo exclusivo e, devidos aos custos envolvidos, também limita a ação das campanhas de marketing.

A discussão entre os sócios da InterAccess com a Fastlane e a opinião de outros provedores, vista através de entrevistas em revistas e televisão, mostravam que se esperava uma migração de 30% da base de clientes para o acesso gratuito. A InterAccess acreditava que o acesso pago continuaria a coexistir com o acesso gratuito. Porém os provedores pagos deveriam agregar algum valor ao seu serviço que os provedores gratuitos não poderiam oferecer, tal como conteúdo exclusivo ou especializado. A escolha passaria e ficar com o usuário, que iria utilizar o serviço que lhe for mais adequado.

Uma das principais estratégias da InterAccess nesse período foi a redução do valor da mensalidade, pela primeira vez na história da empresa. A mensalidade do acesso ilimitado passou de R\$35,00 para R\$29,50 como forma de adequar o valor ao praticado pela maioria dos seus concorrentes. Nesta mesma época o UOL havia lançado um plano de acesso ilimitado a R\$19,50 mensais, porém sem suporte aos usuários. Essa mudança na mensalidade teve como resultado uma queda na receita da empresa que teve de ser compensada com o investimento em outros serviços como as linhas dedicadas e hospedagem de domínios.

A parceria com a Fastlane foi intensificada conforme o plano original desde a mudança de sede. Alguns servidores como o de autenticação e o de hospedagem de *home pages* foram integrados, diminuindo redundâncias de equipamentos.

Tanto a InterAccess quanto a Fastlane estavam ligadas ao *backbone* da Telesc, cada uma das provedoras com um *link* de 512kbps. Ambos *links* estavam bastante saturados e necessitando de ampliação. A velocidade seguinte disponível era a de 1Mbps, o que estava acima das possibilidades financeiras de ambas empresas. A solução encontrada foi a união do *link* das duas provedoras. Foi contratado um *link* único com a Telesc, na velocidade de 1,5Mbps. Com esta união, a velocidade dos *links* individuais aumentou, passando a operar como se fossem dois *links* de 768kbps. Ainda há uma vantagem, pois um *link* de 1,5Mbps possui um desempenho superior a dois *links* de 768kbps.

Os sistemas administrativos começaram a ser integrados. A primeira medida foi a unificação dos planos de acesso. A partir de então, um novo cliente poderia escolher se conectar à Internet através da Fastlane ou da InterAccess, mas os planos de acesso que ele teria à sua disposição seriam exatamente os mesmos nas duas provedoras. Esta unificação de planos cobria o acesso discado, dedicado e hospedagem de domínios.

Com os planos de acesso unificados, exceto por algumas exceções de clientes antigos das empresas que tiveram negociações especiais, a criação de um sistema único de cadastro foi uma decorrência natural. No fim do ano 2000 iniciou-se um novo programa de cadastramento e gerência dos clientes que fosse único para as duas

provedoras. Tal tarefa embora pareça simples, vem demandando um grande esforço das duas empresas, pois não se pode parar o provedor por um tempo, refazer o cadastro de todos os clientes e voltar a funcionar normalmente depois. Enquanto o recadastramento é feito, vários novos clientes estão entrando e alguns clientes deixando a empresa.

A Linha Livre passou a ser uma alternativa para minimizar a queda de receita decorrente do desconto dado na mensalidade. Buscou-se torná-la mais rentável através de investimentos em marketing visando a aumentar o número de clientes. Como todos os sócios possuíam uma formação puramente técnica, optaram por convidar para entrar na sociedade uma pessoa que já havia demonstrado interesse em participar da empresa e que tinha um perfil de administração e marketing. Assim, em setembro de 1999, a Florinfo passou a fazer parte da Linha Livre. Com a política de conseguir novos clientes e novos prédios para a empresa, contratou-se uma pessoa para sondar e fazer os contatos nos prédios com potencial para se tornarem clientes.

Essa política teve um resultado bastante positivo e a Linha Livre cresceu, ultrapassando 20 prédios instalados. Porém em setembro de 2000, a Fastlane saiu da sociedade da Linha Livre, pois seu proprietário estava envolvido em uma série de outros projetos, não permitindo sua efetiva participação na administração dessa. A empresa passou a contar com a participação de três empresas, InterAccess, Fast Pack e Florinfo.

O uso mais intenso da Internet demonstrou a necessidade de as empresas estarem presentes através de páginas e da disponibilização de endereços eletrônicos para contato dos seus clientes para transações comerciais ou para atendimento de dúvidas, por exemplo.

Essa situação aumentou a procura por hospedagem de páginas, registros de domínios e de linhas dedicadas. Vendo que este seria um serviço de grande apelo, a InterAccess decidiu fixar um preço bastante competitivo para a hospedagem de páginas de empresas ou pessoas com domínio próprio. Além disso, havia um desconto no valor da hospedagem para clientes da empresa, o que também atraía clientes para o acesso discado. Embora o preço do acesso discado da InterAccess fosse um pouco mais alto do que a média da concorrência, a combinação do acesso discado com a hospedagem de página, com domínio, tinha um preço que era extremamente competitivo.

Como forma de incentivar a criação de páginas e, indiretamente gerar uma demanda pela hospedagem, a InterAccess embutiu no plano de acesso discado um espaço para uma página sem domínio, algo do tipo: <http://www.floripa.com.br/página>. Uma vantagem dessa estratégia é a divulgação do nome do provedor no endereço das páginas, o que acaba se tornando uma propaganda gratuita para o próprio provedor.

Nesse período a InterAccess teve de reagir à entrada dos provedores gratuitos. Visando a conter a saída de usuários para o acesso gratuito, pela primeira vez em sua história houve uma redução no preço da mensalidade. A principal estratégia para combater a queda de receita pela redução da mensalidade e a saída de clientes foi a redução drástica de custos que foi obtida com a intensificação da parceria operacional com a Fastlane e do investimento em serviços que não eram oferecidos pelos provedores gratuitos, como hospedagem e acesso dedicado.

O final do ano 2000 coincidiu com o fim da operação de vários provedores gratuitos. Simultaneamente novos serviços começaram a surgir tais como o acesso via ADSL, via tv a cabo e via rádio. Na seção seguinte abordam-se o presente e as perspectivas para o futuro da Internet no Brasil, a partir do ponto de vista da InterAccess.

#### **4.5. O PRESENTE (2001)**

##### **4.5.1. A situação atual da Internet no Brasil**

O Brasil do fim do ano 2000 e início de 2001 assistiu à queda de uma boa parte dos provedores gratuitos. O modelo financeiro desses provedores que previa sua sobrevivência apenas baseada no comércio eletrônico e na publicidade se mostrou inviável. Quase que simultaneamente, o fim da “bolha” de investimentos em empresas virtuais fez com que houvesse uma queda da bolsa eletrônica americana Nasdaq. A queda da Nasdaq associada com a diminuição dos investimentos em provedores gratuitos, por parte de grupos de capital de risco, provocou um efeito dominó que atingiu a maioria desses provedores.

Dessa forma, ficou claro que no Brasil não havia espaço para tantos provedores gratuitos e que as empresas não conseguiriam captar recursos indefinidamente para cobrir seus prejuízos. Estima-se que um usuário discado de Internet custe em torno de U\$12,00 (Ponto-com, 2000).

Vários provedores fecharam suas portas, como o Tutopia e o Super11. O IG conseguiu sobreviver à crise, mas, para isso, passou a investir em outras frentes tais como conteúdo e entrega de flores e pizzas, por exemplo. Além disso, outro fator de extrema importância para a sua manutenção foi uma controvertida venda do seu controle que era dos grupos GP Investimentos e Banco Opportunity para a Telemar, empresa de telefonia nos quais os grupos GP Investimentos e Banco Opportunity também possuem participação. No início de 2001 o UOL anunciou que seu provedor gratuito, o Netgratuita, seria fechado e, um pouco depois, seu portal de e-mail gratuito, o BOL passou a oferecer acesso pago.

Esse fenômeno não se verificou somente no Brasil. O Freeserve, o primeiro provedor gratuito dos EUA, no terceiro trimestre de 2000, aumentou a sua base de clientes em 250.000 novos assinantes, porém seu custo cresceu 26 milhões de dólares. Suas ações caíram de U\$14,65 em março de 2000 para U\$3,44 em novembro de 2000 (Ponto-com, 2000).

Hoje para atrair os fundos e garantir parcerias os empreendedores estão tendo de criar negócios menos virtuais e mais reais, voltando-se para mercados concretos, sem exageros de gastos e com um caminho bem definido para a rentabilidade (Ponto-com, 2001).

Em 2001 a palavra de ordem tem sido acesso de banda larga, ou seja, acesso com velocidades bem mais altas do que as obtidas em conexões discadas. Existem basicamente três soluções para o usuário final.

Uma solução que já estava no mercado é a da Internet para Condomínios, que funciona através do compartilhamento de uma linha dedicada entre os moradores de um prédio. Embora esse tipo de serviço não seja a Internet de banda larga na real acepção do termo, ele vinha sendo comercializado como tal.

O modem de cabo (*cable-modem*) já é utilizado nos EUA há algum tempo, mas no Brasil só começou a ser comercializado em 2001. Com um modem especial, utiliza-se os cabos da tv a cabo para o tráfego de dados de Internet. Os dois maiores serviços com modem de cabo são o Virtua, da Net e o @Jato, da TVA.

A tecnologia mais recente é o ADSL. Este serviço é uma conexão que utiliza uma tecnologia diferente da usada no acesso discado. Usando o mesmo fio da linha telefônica é instalado um modem especial (ADSL) para permitir que a linha seja utilizada simultaneamente para voz (ligações comuns) e dados (conexão Internet).

Há uma grande mudança na forma de se utilizar a Internet com o ADSL. Primeiramente não há mais a cobrança de impulsos, somente uma taxa que é fixa. Isso permite que a conexão seja permanente, pois o valor a ser pago no fim do mês será o mesmo se o computador ficar 24h conectado à Internet ou não.

Com a tecnologia ADSL a velocidade de conexão é muito maior do que a do modem comum. Basta ver que o modem para acesso discado mais rápido trabalha a 56kbps e o ADSL comercializado hoje oferece velocidades entre 256kbps e 1,5Mbps. Uma terceira vantagem dessa conexão é que no acesso discado o cliente se conecta ao provedor e passa a ter acesso à Internet através do *link* do provedor com o *backbone*, sujeito a gargalos e dificuldade de utilização quando existem muitos clientes ligados ao mesmo tempo. No ADSL, conforme a solução adotada pela empresa de telefonia, o cliente pode ser ligado diretamente no *backbone* da operadora de telefonia (BrasilTelecom, por exemplo), que é de velocidade muitas vezes superior ao dos provedores, permitindo um acesso quase sempre limitado pela velocidade do próprio cliente.

#### **4.5.2. Análise das cinco forças competitivas**

##### **4.5.2.1. Fornecedores**

Em 2001, a sistema telefônico nacional foi privatizado. Surgiram as empresas espelho que fazem concorrência às empresas já instaladas, as antigas estatais. O número

de fornecedores de conexão ao *backbone* aumentou bastante e, no caso específico de Florianópolis, existem a Brasil Telecom, a Embratel, a GVT, a RNP, além da possibilidade de se comprar *links* de outros provedores.

O crescimento do número de fornecedores, aumentou a concorrência entre eles e diminuiu o poder de negociação. Os preços praticados ainda são bastante altos se comparados aos preços nos Estados Unidos. Com o aumento da concorrência esses preços tendem a cair. Nota-se uma outra tendência dos fornecedores de se agregar maior valor ao serviço, por exemplo, na forma de descontos.

Nota-se uma tentativa de se fidelizar os provedores através de parcerias em serviços como, por exemplo, o de acesso à Internet através de banda larga (via ADSL, cabo ou rádio) ou de contratos de maior prazo onde se oferecem descontos convidativos aos provedores.

O número de fabricantes de equipamentos voltados para a Internet aumentou muito e novos equipamentos e tecnologias surgiram. A velocidade das conexões cresceu de forma absurda. Em 5 anos, para se ter uma idéia, o *link* da InterAccess passou de 64kbps para 2Mbps, ou seja, aumentou 30 vezes. As velocidades dos modems dos clientes e, conseqüentemente das centrais de atendimento, passaram de 14.4kbps para 56kbps. A necessidade de atualização de equipamentos é constante. Os fabricantes de servidores tipo PC são ainda mais numerosos do que no início da Internet no Brasil, diminuindo mais ainda seu poder de negociação. Já os equipamentos específicos, como determinados servidores de acesso, roteadores e certos tipos de modems ainda continuam com alto poder de negociação.

Conforme foi dito anteriormente, o sistema telefônico está privatizado e o surgimento das empresas espelho fez com que as atuais fornecedoras do serviço tivessem que modificar suas tarifas e/ou agregar valor em seu serviço. Algumas vantagens impensáveis até então, como grandes descontos e prazos de carência, por exemplo, são concedidas em troca de contratos de fidelidade. A desregulamentação das telecomunicações prevista para o fim de 2002 faz com que as companhias telefônicas mantenham o maior tráfego possível confinado em suas redes, por isso o aumento das facilidades para os provedores.

Atualmente a disponibilidade de linhas telefônicas é quase imediata, salvo poucos casos especiais. Além disso, sempre há a possibilidade da utilização dos serviços de outra companhia telefônica concorrente. Assim, de modo geral, pode-se dizer que o poder de negociação dos fornecedores de serviço de telefonia e conectividade diminuiu quando comparado com o de 1995.

#### **4.5.2.2. Clientes**

Muito diferente do início da Internet brasileira, os clientes atuais, de modo geral, estão muito bem informados das capacidades e desempenho do serviço de acesso à Internet. Os indicadores de preço e qualidade de serviço são avaliados antes da escolha do provedor e continuam sendo avaliados constantemente.

A comunicação *on line*, através de som, ou de som e imagem, tipo vídeo conferência é hoje limitada pela quantidade de informação que se pode trafegar em uma linha discada, em torno de 5kbytes/s. Um serviço de acesso de maior velocidade tornaria possível e corriqueiro esse tipo de aplicação. Assim, a demanda por banda de acesso tem sido muito grande. Outro motivo para essa demanda é o tráfego de grandes arquivos pela rede, como músicas gravadas no formato MP3 e vídeos no formato MPEG ou AVI, arquivos de vários *megabytes*.

Os clientes já não toleram mais períodos de indisponibilidade, e convive-se constantemente com a possibilidade de os clientes trocarem de provedor caso haja uma queda na qualidade do serviço oferecido.

No caso do acesso discado, os clientes, em geral, não possuem um poder de negociação muito grande, mas no caso de clientes de serviços de acesso a condomínios, não é raro haver movimentos em conjunto dos clientes nas negociações e reivindicações, aumentando o seu poder de negociação.



#### 4.5.2.3. Produtos Substitutos

O principal substituto da Internet ainda é a própria Internet, porém apresentada de diferentes formas. O acesso discado parece ter chegado ao seu limite de capacidade de transmissão com o desenvolvimento do protocolo V.90, que permite o acesso em velocidades de até 56kbps. Velocidade que é insuficiente para a transferência de vídeos com boa qualidade ou da realização de vídeo-conferências.

Novas tecnologias de transmissão de dados então surgiram e estão começando a se tornar viáveis economicamente, a ponto de começarem a competir com o acesso discado. Dentre elas destacam-se, o acesso com modems xDSL, acesso via rádio ou TV a cabo. Essas tecnologias prometem ser a nova geração da Internet, com o acesso em altas velocidades, ou de banda larga. Como exemplo, o serviço ADSL Turbo da Brasil Telecom permite conexões de 256kbps, 768kbps e 1,5Mbps e essas velocidades ainda estão longe do limite da tecnologia ADSL.

Outra alternativa para o acesso discado é o uso de um *link* compartilhado por um condomínio de prédios, onde se consegue acesso 24h por dia à rede e se cobram valores próximos ao do acesso discado.

As novas tecnologias citadas não utilizam mais o telefone do cliente e tendem, com o tempo, a acabar de vez com o acesso discado. Porém, possuem um custo de instalação relativamente alto, com valores típicos entre R\$500,00 e R\$1000,00. Uma outra dificuldade é a de não estarem disponíveis em todos os lugares. Um *link* de rádio necessita ter “visada” direta entre as antenas. Uma região montanhosa dificulta a instalação de rádios. O ADSL exige centrais modernas e um nível de qualidade da linha telefônica, que não estão disponíveis em todas as regiões. Os modems de cabo só podem operar onde já existir TV a cabo. Esses fatores mostram que o acesso discado ainda deve sobreviver por mais alguns anos.

Outro substituto importante para o serviço de acesso à Internet é a Internet grátis. No início do ano 2000 os provedores de Internet gratuitos (PIG's) apareceram no Brasil como uma avalanche. Nessa época parecia que a sentença de morte dos provedores pagos estava decretada. As deficiências dos PIG's, associadas ao despreparo em geral dos usuários e ao alto custo de mudança de provedor, gerado pelos endereços

de correio eletrônico e outras vantagens, fizeram com que a migração de usuários dos provedores pagos para os gratuitos não fosse tão elevada como se fazia crer. Especialistas afirmavam que a migração seria de aproximadamente 30% da base de clientes. O que se observou foi que a migração ficou bem abaixo dos 10%. Um fenômeno que se observa é que muitos clientes de provedores pagos usam os provedores gratuitos, mas mantêm suas contas em provedores pagos, às vezes usando planos menores, como alternativa, caso haja algum problema de acesso nos provedores gratuitos.

Um outro fenômeno que contribuiu para não migração em massa dos usuários para os PIG's foi a "inércia" dos usuários. O fato de já estar acostumado à rotina do provedor, a dificuldade em se adaptar a um novo provedor, o tamanho dos provedores gratuitos, onde o usuário passaria a ser somente "mais um", fizeram com que muitos usuários relutassem em trocar de provedor.

#### **4.5.2.4. Entrantes Potenciais**

##### **4.5.2.4.1. Economias de Escala**

Diferente do início da Internet no Brasil, as barreiras de entrada geradas por economia de escala são grandes.

A demanda por banda de transmissão é muito alta atualmente. Para poder atender essa demanda necessita-se de um *link* de alta velocidade que tem um custo bastante elevado. Assim, o número de clientes necessário para viabilizar o negócio é alto. Por esta razão os entrantes potenciais devem possuir reservas financeiras altas para poder suportar o prejuízo até que se consiga um número mínimo de usuários.

Um *link* de alta velocidade pode ser compartilhado por vários serviços do provedor, tais como o acesso discado, o acesso dedicado e o acesso para condomínios, por exemplo. A operação desses vários serviços também pode ser vantajosa se forem aproveitadas as estruturas de suporte, cobrança e marketing já existentes.

Uma outra forma de entrada é a aquisição de provedores que estejam em operação. Para haver retorno, deve-se adquirir um provedor de grande porte e que seja rentável e, de preferência, que opere em várias cidades. Um provedor desse tipo custa muito caro, principalmente se a sua rentabilidade estiver acima da média.

#### **4.5.2.4.2. Diferenciação do Produto**

Após quase seis anos de operação, os provedores já têm suas marcas bastante desenvolvidas, fruto do esforço de publicidade, da qualidade e diferenciais do serviço e devido ao tempo em que as empresas estão no mercado. Os clientes já criaram fortes sentimentos de lealdade com relação a seus provedores.

A lealdade dos clientes associada à sua inércia eleva as barreiras de entrada. O exemplo mais visível é o impacto dos PIG's.

#### **4.5.2.4.3. Necessidades de Capital**

Devido à escala requerida para se iniciar um provedor de Internet, a necessidade de capital gera barreiras de entrada elevadas. Uma aquisição também terá um valor elevado, pois a expectativa de faturamento por parte dos provedores já existentes eleva o preço dos provedores.

#### **4.5.2.4.4. Custos de mudança**

Com o desenvolvimento dos sistemas operacionais, principalmente Windows e Linux, a operação e a configuração dos programas está cada vez mais simples, diminuindo a dificuldade de se trocar de provedor.

O registro de domínios por parte de empresas e também de pessoas físicas torna o endereço de correio eletrônico independente do provedor onde se está instalado, tornando mais fácil a troca de provedor.

Outra diminuição das barreiras de entrada causadas por custos de mudança é o uso, por parte dos clientes, de redirecionadores de endereços de correio eletrônico. Nesse serviço o cliente possui um endereço único – o que ele utiliza em sua correspondência. No servidor do redirecionador de e-mail ele cadastra o seu endereço eletrônico atual. Caso ele troque de provedor, basta alterar o cadastro no servidor do

redirecionador. Para as pessoas que mandam e recebem e-mails deste cliente, o processo é transparente.

Os e-mails gratuitos também são uma alternativa interessante. O cliente passa a usar o e-mail gratuito como o seu endereço oficial e, assim, ficará “ímmune” a mudanças de provedor. Essa alternativa não é tão eficaz quanto à anterior, pois os e-mails gratuitos como BOL, Yahoo, ZipMail e Hotmail, por exemplo, possuem restrições quanto ao tamanho das mensagens e número de mensagens que podem permanecer armazenadas, além de, em certos casos ser difícil ter acesso às mensagens devido ao tráfego intenso nos servidores. Uma vantagem desses serviços é a de que os e-mails ficam disponíveis virtualmente a partir de qualquer computador conectado à Internet. A desvantagem é que eles só podem ser acessados via web, ou seja, o usuário deve estar conectado à Internet para poder ler, enviar e receber e-mails, ao contrário do processo comum, onde os e-mails podem ser lidos, escritos e respondidos com o usuário estando desconectado, devendo se conectar apenas para enviá-los.

Uma saída para os provedores evitarem a diminuição dos custos de mudança por parte dos usuários é a criação de endereços que sejam chamativos, interessantes e de valor agregado como, por exemplo, em Florianópolis, o endereço [floripa.com.br](http://floripa.com.br).

#### **4.5.2.4.5. Acesso aos Canais de Distribuição**

Devido à obrigação de isonomia entre os provedores por parte das operadoras de telefonia determinada pela Anatel, o acesso aos canais de distribuição não configura uma barreira de entrada a novos provedores.

#### **4.5.2.4.6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala**

A curva de experiência ainda é a principal desvantagem de custo para os novos entrantes. Com ela permite-se definir os pontos de operação das empresas de forma mais realista, sem ser conservador ou otimista demais. Incluem-se no “ponto de operação” a definição de planos de acesso, especificação de equipamentos, previsão de demanda e previsão da utilização do serviço por parte dos clientes. A experiência permite conhecer o mercado e suas tendências e, por isso, tem um alto valor para as empresas.

#### 4.5.2.5. Concorrentes na Indústria

Hoje existem numerosos concorrentes na indústria do acesso à Internet. É possível dividi-los em três grupos estratégicos (Porter, 1986).

O primeiro grupo consiste nos grandes provedores de alcance nacional. Estes provedores estão espalhados pelo país através de franquias ou de pontos de acesso próprios. Encontram-se neste grupo o Universo Online, America Online, Matrix, PSI Net e IFX. Configuram um serviço de massa na parte do acesso, atendendo vários milhares de clientes. O Universo Online busca uma maior fidelização dos clientes através da disponibilização de conteúdo exclusivo das revistas e jornais publicados pela Folha de São Paulo e Editora Abril para os assinantes do provedor e dessas publicações. A America Online é o maior provedor do mundo, com mais de 40 milhões de usuários. No Brasil não obtiveram o mesmo sucesso observado nos EUA e em outros países. A PSI Net e a IFX são provedores estrangeiros e entraram no mercado através da aquisição de vários provedores brasileiros. A Matrix foi adquirida por capital estrangeiro antes de se tornar um provedor de nível nacional.

Os provedores de Internet gratuitos (PIG's) formam o segundo grupo e estão mais voltados para o acesso de massa, onde a diferenciação é praticamente nenhuma. Embora busquem oferecer conteúdo em seus portais, este está disponível para toda a Internet, independente do lugar de onde se acesse, não criando fidelidade. O BOL criou um programa que disca para todos os provedores gratuitos até que se encontre uma linha vaga, chegando ao cúmulo da "infidelidade". Atualmente o número de provedores gratuitos diminuiu bastante, como se esperava. Os provedores que ainda restaram dificilmente estão conseguindo manter suas contas e a aquisição destes pelas operadoras de telefonia é uma questão de tempo. O IG, o maior provedor gratuito do Brasil, possuía duas operadoras de telefonia em seu quadro acionário, a Brasil Telecom e a Telemar. Hoje a aquisição de todo o IG pela Telemar é dada como certa pelo mercado.

O terceiro grupo é o dos provedores locais. Essas empresas são em geral pequenas, com poucos funcionários e tendo como área de atuação a própria cidade onde se localizam ou, no máximo, as cidades das redondezas. As empresas têm como característica um serviço diferenciado, podendo ter um tratamento mais pessoal devido

ao pequeno número de clientes. A InterAccess está enquadrada no terceiro tipo de empresa.

#### **4.5.2.6. Síntese da Análise Ambiental**

Após a turbulência do período anterior, este período tem se caracterizado por uma certa tranquilidade. Embora o surgimento de novas tecnologias e o acesso de banda larga tenham modificado o ambiente, o impacto na indústria foi muito menor do que o do surgimento dos provedores gratuitos. Houve um aumento do número de fornecedores de *backbone* com a entrada das empresas espelho, criadas com a privatização do serviço telefônico. Os clientes atualmente possuem um poder de negociação maior do que nos outros períodos, principalmente nos casos de acesso para condomínios. O surgimento do acesso de banda larga, a despeito do seu custo de implantação, criou mais um produto substituto para o acesso discado convencional.

#### **4.5.3. As estratégias atuais da InterAccess (2001)**

No ano de 2001 a parceria operacional com a Fastlane ficou muito mais fortalecida. O *link* entre os provedores e a BrasilTelecom é único, permitindo uma maior velocidade de navegação para os clientes. As redes internas das duas empresas estão integradas facilitando o acesso de servidores de uma empresa a partir da outra, principalmente para o caso do suporte aos clientes.

Vários servidores estão sendo unificados para reduzir redundâncias. Assim, gradualmente todas as páginas de clientes hospedadas na Fastlane e na InterAccess estão gradualmente sendo migradas para um único servidor com capacidade muito maior do que a dos servidores individuais de cada empresa. Em um futuro próximo pretende-se fazer o mesmo com o servidor de acesso e o servidor de correio eletrônico quando, enfim, todos os sistemas das duas provedoras estarão unificados.

Com o crescimento da Linha Livre, optou-se por transformar a parceria informal em uma nova empresa, tornando-a independente das três empresas criadoras da mesma. Essa mudança facilita em muito a administração da empresa, na forma de captação de investimentos, compra e venda de equipamentos e contratação de pessoal.

Atualmente a estratégia da InterAccess, juntamente com a Fastlane, reside na comercialização de conexões ADSL. No fim de abril de 2001 a BrasilTelecom lançou, em Florianópolis um serviço chamado ADSL Turbo.

O produto ADSL Turbo é comercializado pela BrasilTelecom através de parcerias com os provedores de acesso conveniados. O provedor fica livre para criar seus planos de acesso e a BrasilTelecom cobra uma mensalidade fixa de acordo com a velocidade de conexão escolhida pelo cliente (256kbps, 768kbps ou 1,5Mbps).

O ADSL é o primeiro produto comercializado em conjunto pela InterAccess e a Fastlane. Foi criada uma marca única chamada ADSL Floripa. O nome Floripa tem uma grande associação com a cidade de Florianópolis e é de grande aceitação por parte dos usuários, e sua utilização neste serviço é o primeiro passo na direção de se passar a trabalhar com uma marca única, substituindo os nomes InterAccess e Fastlane no futuro.

Para largar na frente dos outros provedores, que também possuem convênio com a BrasilTelecom, uma campanha de marketing foi encomendada. Até o momento da escrita desta dissertação uma página exclusiva para o serviço foi criada e um anúncio em rádio foi veiculado. Os resultados alcançados têm sido muito bons, mas espera-se que sejam ainda maiores quando o resto da campanha for colocado em prática.

Neste período a InterAccess centrou suas estratégias na redução constante dos seus custos operacionais com a unificação do suporte, link e parte dos equipamentos com a Fastlane. A parceria com a Fastlane deverá em breve utilizar uma marca unificada (Floripa) e o ADSL é o primeiro serviço a ser comercializado pelas empresas já sob a marca unificada. A entrada no mercado do acesso de banda larga era inevitável, porém a escolha da solução a ser adotada (cabo ou ADSL) definiu toda a linha de estratégia da empresa. A escolha do ADSL sobre o serviço de cabo foi feita e está sendo implantado o plano de marketing deste serviço. Diferente do padrão utilizado pela empresa, o produto terá uma divulgação bem maior e em várias mídias para acelerar a captação de clientes e a fixação da nova marca.

#### **4.6. ANÁLISE CONSOLIDADA**

Após a consolidação de forma conjunta e seqüencial da análise dos quatro períodos do estudo, pode-se montar o Quadro 1 a seguir:



**Quadro 1: Análise Consolidada 1995-2001**

	A Implantação da InterAccess (1995-1996)	Concorrência dos Grandes Provedores (1997-1999)	Provedores Gratuitos (2000-2001)	A Situação Atual (2001)
Fornecedores	Poucos	Aumentou	Aumentou	Aumentou
Clientes	Pouco poder	Aumentou	Aumentou	Aumentou
Produtos Substitutos	Não há	Internet para condomínios	Internet gratuita	Acesso de banda larga
Entrantes Potenciais	Poucas barreiras	Aumentaram	Aumentaram	Aumentaram
Concorrentes	Poucos	Provedores de alcance nacional	Provedores de Internet Gratuita	Provedores de acesso de banda larga
Mudanças Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação da empresa</li> <li>- Necessidade de troca da RNP para Embratel</li> <li>- Entrada de mais um sócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança da Embratel para Telesc</li> <li>- Aquisição do BXS e do BXS-RAS</li> <li>- Mudança de sede</li> <li>- Parceria e integração com a Fastlane</li> <li>- Implantação do Planejamento Estratégico na empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganização visando à redução de custos</li> <li>- Desenvolvimento de ferramentas gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificação de servidores e serviços com a Fastlane</li> </ul>
Fatos Relevantes	Competição inicialmente por preço	Expansão dos grandes provedores de alcance nacional	Entrada dos provedores gratuitos	Surgimento do acesso de banda larga
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura enxuta</li> <li>- Uso de programas livres</li> <li>- Servidores baseados em PC</li> <li>- Atendimento diferenciado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção do preço</li> <li>- Mudança para o acesso ilimitado</li> <li>- Parceria para a busca de clientes</li> <li>- Criação da Linha Livre</li> <li>- Parceria operacional com a Fastlane</li> <li>- Criação do suporte 24h</li> <li>- Geração de conteúdo especializado com o Cinemix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da mensalidade</li> <li>- Redução de custos</li> <li>- Investimento em hospedagem de páginas e linhas dedicadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensificação da parceria com a Fastlane</li> <li>- Utilização da marca Floripa</li> <li>- Parceria com a BrasilTelecom no serviço ADSL Turbo</li> <li>- Investimento em mídia para a divulgação da marca Floripa e do serviço de ADSL</li> </ul>

O quadro apresentado permite a análise da trajetória da InterAccess desde o ano de 1995 até 2001. As cinco primeiras linhas contêm a análise ambiental de cada período através da consideração de cada uma das cinco forças competitivas. As principais mudanças internas estão destacadas, assim como os fatos mais relevantes de cada período. Ao fim estão listadas as principais estratégias da empresa em cada um dos períodos.

No capítulo seguinte são analisadas as estratégias e as mudanças internas da InterAccess frente aos fatos relevantes e às mudanças ambientais de cada um dos períodos estudados.

## 5. CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS

No fim do capítulo anterior foi gerado um quadro em que se sintetiza a trajetória da InterAccess durante todo o período de estudo. As cinco primeiras linhas do quadro mostram a evolução do ambiente externo, considerando-se as cinco forças competitivas de Porter (1986).

O número de fornecedores continuou aumentando em cada um dos períodos, principalmente no tocante aos fornecedores de *backbone*. O custo do acesso ao *backbone* é, seguramente, a maior despesa fixa de um provedor de acesso à Internet. Por isso, a escolha correta desse fornecedor é crucial para a qualidade do serviço prestado e para a viabilidade financeira do provedor. No início havia apenas a Embratel e a RNP como fornecedores de *backbone* e a Embratel detinha praticamente um monopólio, pois poucos provedores estavam ligados à RNP. Houve a entrada de fornecedores estrangeiros como, por exemplo, a Impsat. Alguns provedores criaram *backbones* próprios e passaram eles mesmos a vender acesso a provedores menores. O processo de privatização do setor de telecomunicações criou as empresas “espelho” das operadoras de telefonia. O surgimento dessas empresas acirrou a concorrência, pois para cumprirem metas estabelecidas pela privatização e para garantir sua subsistência necessitavam de conseguir rapidamente um grande número de clientes. Por consequência, o poder de negociação dos fornecedores diminuiu com o passar do tempo. Como forma de se garantir a permanência de um determinado provedor, os fornecedores têm se utilizado de vantagens para o cliente geralmente na forma de descontos em troca de contratos de fidelidade, onde o provedor se compromete a não mudar de fornecedor sob pena de ter de devolver os descontos recebidos.

De forma contrária, o poder de negociação dos clientes vem aumentando continuamente. No período inicial da Internet no Brasil, a falta de informação sobre o funcionamento do serviço e sobre as empresas existentes era praticamente geral. Excetuava-se apenas um pequeno grupo de pessoas que já utilizavam o acesso à Internet nas Universidades. O número de provedores era bastante pequeno, não dando muitas opções de escolha aos clientes. A expansão dos grandes provedores e o surgimento de diversos pequenos provedores contribuíram para a criação de diferentes políticas de

acesso: acesso ilimitado, planos com número reduzido de horas e outros onde se comprava um pacote de horas que poderiam ser utilizadas conforme a conveniência do cliente. Assim, o leque de opções aumentou e o cliente poderia escolher o plano de acesso mais adequado às suas necessidades. Posteriormente, o surgimento do acesso gratuito foi mais uma alternativa que aumentava seu poder de negociação. A ameaça de os clientes migrarem para o serviço gratuito rondava constantemente os provedores. De modo geral, o acesso discado é tratado de forma individual, entre o provedor e o cliente final. Já no caso do serviço de Internet para condomínios, como no caso da Linha Livre, é necessária uma mobilização dos moradores do prédio para viabilizar o número mínimo de clientes necessários. Essa mobilização posteriormente facilita o agrupamento dos clientes em busca de vantagens e diferenciais, dando a eles um poder de negociação muito mais alto do que o dos clientes de acesso discado. Por fim, os clientes atuais estão cada vez mais informados sobre as capacidades e limitações do serviço e exigem qualidade, velocidade, confiabilidade e preços competitivos dos provedores.

Durante todo o primeiro período e por quase todo o segundo não havia um produto substituto para o acesso à Internet. No fim do segundo período de estudo surge o acesso compartilhado para condomínios. Este serviço apresenta algumas vantagens sobre o acesso discado, pois não utiliza a linha telefônica para a conexão ao provedor, permitindo que a mensalidade cobrada dos clientes possa ser fixa, independente do tempo de utilização e que não haja mais o gasto com impulsos telefônicos. Além disso, o telefone fica liberado mesmo quando se está acessando a Internet, dispensando uma linha telefônica exclusiva para o acesso à Internet. Esse tipo de serviço estava disponível para prédios comerciais ou residenciais, mas não para clientes isolados devido aos custos de operação serem relativamente altos. Nesta época começa a surgir o acesso dedicado para empresas, serviço viável para empresas que necessitavam passar grande parte do tempo conectadas. Embora o custo fosse muito mais alto do que o do acesso discado, este era compensado com sobras pela redução nos gastos com impulsos telefônicos. O produto substituto que mais ameaçou os provedores de acesso foi o surgimento, no terceiro período, do acesso gratuito. Até então, os produtos substitutos ao acesso discado eram oferecidos pelos próprios provedores, não configurando uma concorrência real. Mas, no caso do acesso gratuito, a situação era bastante diferente. Novas empresas entraram no mercado oferecendo um serviço gratuito como alternativa a um serviço pago que, em sua essência, era igual ao gratuito. O ano de 2000 foi

bastante tumultuado para os provedores devido à entrada do acesso gratuito. No fim do ano, vários dos provedores gratuitos naufragaram em virtude de deficiências administrativas e de seus planos de negócio. No início de 2001 surgem duas alternativas ao acesso discado para o usuário final, o ADSL, normalmente oferecido pelas operadoras de telefonia e o acesso via tv a cabo. Esses serviços apresentam como vantagem a não utilização da linha telefônica para o acesso, liberando o telefone e o fato de ser uma conexão permanente, podendo ser utilizada nas 24 horas do dia. Estas duas novas tecnologias, principalmente o ADSL, prometem ser o futuro do acesso à Internet, mas, como dependem da instalação de equipamentos na central telefônica (ADSL) e da rede de cabos (tv a cabo), ainda vão levar algum tempo até atingirem todas as regiões, garantindo a existência do acesso discado por um bom tempo.

Durante a evolução da Internet no Brasil nota-se um aumento gradativo nas barreiras de entrada. No período inicial as barreiras à entrada estavam muito mais ligadas ao setor técnico, pois havia uma grande deficiência de pessoal na área. Não havia uma identificação de marca e o custo de se abrir um provedor era relativamente pequeno. A evolução tecnológica faz com que seja necessário todo um arsenal de equipamentos para o funcionamento de um provedor. Com o custo desses equipamentos sendo bastante alto, torna-se necessário atingir um número elevado de clientes para o equilíbrio financeiro. A existência de provedores, com praticamente seis anos de existência, tem como consequência o fortalecimento das suas marcas, tornando-as reconhecidas no mercado. A entrada de um novo provedor no mercado traz consigo a necessidade de investimentos altos em marketing e da criação de diferenciais, o que contribui para a criação de barreiras de entrada.

A concorrência tem se acirrado ao longo de todo o período estudado. No período inicial a falta de conhecimento do público em geral sobre Internet e o pequeno número de provedores aliados à demanda reprimida existente tornava a concorrência no setor relativamente baixa. Durante o período seguinte, os grandes provedores nacionais passaram a atuar em diversas cidades aumentando a concorrência. No caso específico de Florianópolis, a entrada desses grandes provedores não teve o mesmo impacto como em outras cidades. Os preços praticados na cidade estavam muito abaixo da média do país e a franquia de horas dos planos estava bem acima dessa média, com alguns provedores oferecendo acesso sem limite de horas. Esta característica peculiar do

mercado de Florianópolis fez com que os planos dos grandes provedores não parecessem atrativos aos clientes, pois esses, em geral, possuíam alto preço e número reduzido de horas mensais.

O primeiro período analisado foi marcado pela liberação do acesso comercial à Internet. Nesse período foram criados os primeiros provedores de acesso. O desconhecimento do serviço por parte dos clientes era muito grande. Assim, uma das principais prioridades era a conscientização dos clientes da existência e, também, da importância do acesso à Internet. Esta tarefa teve um fato ao mesmo tempo facilitador e complicador quando a novela *Explode Coração*, da Rede Globo, mostrou o uso da Internet em praticamente todos os capítulos. Ao mesmo tempo em que ajudou a divulgação da existência da Internet junto ao público, a novela mostrou uma Internet com velocidade e serviços que não existem nem nos dias atuais. Quando o cliente se deparava com o serviço real, a comparação era inevitável assim como a frustração desses clientes.

A InterAccess nesse período buscou a viabilização da empresa fazendo os investimentos necessários, porém sem gastos excessivos. As principais estratégias nesse sentido foram a adoção da estrutura de pessoal e física a mais enxuta possível. Optou-se por servidores baseados em computadores PC e com sistema operacional Linux devido à confiabilidade, baixo custo e facilidade de reposição da solução. A disposição dos sócios em tentar resolver os problemas dos clientes, aliada ao seu conhecimento técnico criaram um atendimento diferenciado de forma emergente. Posteriormente a qualidade do atendimento de suporte tornou-se uma das características mais importantes da InterAccess. No fim de 1995, com a demora da liberação do acesso ao exterior pela RNP, a InterAccess se viu obrigada a mudar de fornecedor de acesso ao *backbone*, passando a comprar o acesso da Embratel. Até o início de 1996, a estrutura societária da InterAccess sofreu alterações com a entrada e a saída de dois sócios. Em março de 1996, a entrada de um terceiro sócio selou a atual estrutura da empresa.

No período da concorrência dos grandes provedores a InterAccess modificou mais uma vez o seu fornecedor de acesso ao *backbone*. A motivação para a expansão da velocidade do *link* vinha do crescimento acelerado do número de clientes. A Telesc entrou no mercado oferecendo um serviço de qualidade semelhante ao da Embratel com

preço reduzido para praticamente a metade, e a mudança foi efetuada. As dificuldades de instalação de novas linhas e a evolução tecnológica fizeram a InterAccess adquirir uma central telefônica digital (BXS-20) que permitia a ligação de feixes E-1 com 30 linhas cada. Posteriormente a Dígito criou um novo equipamento que incorporava modems e foi adquirido em substituição ao BXS-20.

O planejamento estratégico foi implantado na empresa. Embora não seja comum uma empresa pequena fazer um planejamento estratégico, a InterAccess contava com uma peculiaridade. O pai de dois dos sócios trabalha em consultoria justamente nesta área e ofereceu seu serviço à empresa. O planejamento estratégico foi extremamente positivo por ajudar os sócios a entenderem a situação externa da empresa através de ameaças e oportunidades, a identificação dos pontos fracos e fortes da empresa e a definição de ações estratégicas. A busca por clientes passou a se basear em parcerias com empresas de venda de computadores, onde as pessoas que adquirissem um novo computador ou uma placa de fax/modem ganhavam um período de acesso experimental de 30 dias. Como forma de diversificação, a InterAccess criou, em parceria com mais duas empresas, a Linha Livre, um serviço de Internet para condomínios. Em parceria com a Business Co. criou o Cinemix, um *site* com informações sobre cinema tais como programação das salas de cinema e arquivo de sinopses de filmes. O fim desse período foi o que concentrou o maior número de mudanças internas na empresa. A empresa mudou de sede e houve a criação do serviço de suporte 24h. Assim os sócios da área técnica deixaram de ser os responsáveis pelo suporte aos clientes, podendo participar da administração da empresa com maior dedicação.

Uma grande mudança externa ocorreu no terceiro período da análise com o surgimento dos provedores de Internet gratuitos no mercado. O ano 2000 compreendeu o nascimento, o apogeu e a decadência do acesso gratuito. Embora existam exceções, a maioria dos provedores gratuitos naufragou antes do fim do ano e vários são os motivos. O grande número de provedores gratuitos contribuiu para a pulverização dos usuários, diminuindo a audiência e, por conseqüência, fazendo com que a venda de publicidade nas páginas dos provedores não fosse suficiente para cobrir os custos de manutenção das empresas. Finalmente, o rompimento da chamada “bolha de crescimento” das empresas virtuais com a queda da bolsa eletrônica Nasdaq diminuiu drasticamente os investimentos em empresas do setor. Diante da entrada dos provedores

gratuitos a InterAccess se viu obrigada a adotar estratégias mais enérgicas para evitar uma migração em massa e manter seus clientes. Neste sentido, buscou-se uma reorganização interna visando a diminuir os custos e o desenvolvimento de ferramentas gerenciais para facilitar o controle cadastral, de utilização e de cobrança dos clientes. A redução de custos permitiu que o valor da mensalidade dos clientes pudesse ser diminuído. Esta medida também serviu para um alinhamento com os valores cobrados pelos provedores de Florianópolis. Para manter o crescimento da empresa foi feito um investimento maior nos serviços com algum diferencial em relação aos provedores gratuitos como o acesso dedicado e a hospedagem de páginas. A mudança de sede ocorrida no final de 1999 começou a dar resultados durante o ano 2000 com a utilização de um *link* unificado e da redução de alguns servidores redundantes. Os resultados obtidos foram bastante satisfatórios, pois a evasão de clientes ficou abaixo de 10%, quando era esperado um valor próximo a 30%.

Atualmente a InterAccess continua a sua política de integração com a Fastlane unificando os servidores, o *link* de acesso e os planos de acesso. Praticamente ao mesmo tempo em que houve a decadência da maioria dos provedores gratuitos, surgiu o acesso à Internet de banda larga. Em Florianópolis as opções de acesso de banda larga são o ADSL Turbo da BrasilTelecom e o Virtua, da Net, operadora de tv a cabo. A InterAccess optou por investir no serviço de ADSL e este se tornou o primeiro serviço verdadeiramente operado pela InterAccess em conjunto com a Fastlane. Foi decidido que o serviço de ADSL seria o primeiro a ser comercializado, utilizando a marca Floripa. Produziu-se um plano de mídia contemplando a criação de uma nova logomarca e todas as estratégias de marketing para o serviço. Os primeiros resultados desta estratégia de marketing têm se mostrado bastante animadores. A Linha Livre passou a ter mais investimentos e também tem se expandido.

Como perspectivas para o futuro, espera-se uma migração progressiva dos clientes do acesso discado para o acesso de banda larga. Os serviços que transferem vídeo e imagem através da Internet, como as vídeo conferências, por exemplo, geram uma necessidade cada vez maior de velocidade de transmissão, fazendo com que a migração para o acesso de banda larga seja natural. Existe, porém, a necessidade de adequação de alguns equipamentos das centrais telefônicas no caso do ADSL e da rede de cabos, no caso do acesso via tv a cabo. Mesmo nas cidades que já têm o serviço



disponível ainda não há uma cobertura de todos os domicílios. A implantação do ADSL em cidades menores fica condicionada à viabilidade financeira. O acesso via tv a cabo ainda depende de concessão para o serviço nas cidades. Esses fatos devem fazer com que o acesso discado continue existindo por alguns anos.

Mesmo com a diminuição dos investimentos em empresas de Internet, depois da queda da Bolsa Nasdaq, o comércio eletrônico continua crescendo e cada dia mais serviços estão disponíveis. As facilidades como *Home Banking* e aplicações em bolsa de valores são corriqueiras e devem se tornar cada vez mais populares.

A popularização do acesso à Internet depende de possuírem seus próprios computadores. Para facilitar sua aquisição, o empresário Sílvio Santos lançou, em parceria com a Microsoft e o banco Panamericano uma promoção para a venda de computadores à população através de um parcelamento em 36 meses. Um programa semelhante está sendo lançado pelo Governo do Brasil permitindo a aquisição de computadores pela população de renda mais baixa.

A fase de implantação e consolidação da InterAccess parece ter chegado ao fim. A empresa está completando seis anos de existência, o que pode ser considerado como uma grande vitória, ainda mais quando se considera a volatilidade de empresas no ramo da Internet. A história da empresa é um exemplo de empreendedorismo e de como uma pequena empresa pode sobreviver em um ambiente muito competitivo através da prestação de um serviço diferenciado.

Este trabalho apresentou algumas dificuldades em seu desenvolvimento. A principal delas foi a não existência de trabalhos similares, focados nas estratégias de um provedor de acesso à Internet. Muito desse problema se deve ao fato de este ser um mercado bastante recente. Em grandes empresas as decisões e estratégias decididas em reuniões são documentadas em atas. Porém, a maioria das empresas do setor é de pequeno porte e, em geral, quase nada é documentado, principalmente nas empresas que possuem apenas um proprietário. Este é um problema que também afeta a própria InterAccess.

As perguntas que nortearam a pesquisa estão listadas a seguir e analisa-se se foram respondidas neste trabalho.

*Como se processou a adaptação estratégica da InterAccess às mudanças no ambiente organizacional no período de 1995 a 2001?*

A adaptação estratégica da InterAccess foi mostrada no estudo de caso, em cada um dos quatro períodos analisados. Posteriormente, na análise consolidada, o quadro 1 mostra, de forma resumida, como se processou a adaptação da InterAccess.

*Quais as condições gerais do ambiente organizacional antes das mudanças?*

O ambiente organizacional está analisado através da consideração das cinco forças competitivas de Porter em cada período. Também foi caracterizado no item "Antecedentes" no primeiro período (Implantação da InterAccess) e no item "Descrição do Período" no início de cada um dos três períodos subsequentes.

*Quais foram as principais mudanças no ambiente organizacional do setor dos provedores de acesso à Internet no referido período?*

As principais mudanças no ambiente organizacional estão colocadas no item "Descrição do Período" que foi feita no início da análise de cada um dos períodos do estudo.

*Quais as principais dificuldades ou resistência às mudanças?*

*Como foram superadas as dificuldades?*

*Quais foram as principais estratégias da empresa para motivar as mudanças?*

*Qual a influência do contexto interno e externo sobre as mudanças ocorridas?*

Essas perguntas estão respondidas ao longo da análise das estratégias da InterAccess feita em cada período.

Como sugestões para futuros trabalhos podem-se destacar:

- Complementar este trabalho através de um estudo semelhante, porém do ponto de vista de um grande provedor de acesso;

- Acompanhar o setor de Internet após a introdução de novas tecnologias, tais como, o acesso em banda larga, a Internet para telefones celulares (WAP) e o acesso via tv a cabo, por exemplo;
- Estudar um caso como o do Google (<http://www.google.com>), uma empresa com menos de 10 pessoas que desenvolveu um mecanismo de busca de informações na Internet que conseguiu desbancar o Alta Vista (<http://www.altavista.com>), tido como o mais poderoso mecanismo do gênero na Internet até então disponível;
- Estudar as estratégias necessárias para o aproveitamento seja com a criação de um novo serviço para os clientes ou de um novo produto baseado nos novos conceitos que estão surgindo a cada momento, como, por exemplo, a web semântica.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANET – Associação Brasileira dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet. Disponível na Internet <http://www.abranet.org.br>. Acesso em: janeiro de 2000.

ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979.

ALDRICH, H. E., PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 79-105, 1976.

ALVES, A. J. O planejamento de estudos qualitativos em educação. **Caderno de Estudo**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ANPI - Associação Nacional dos Provedores de Internet. Disponível em <http://www.anpi.org.br>. Acesso em: janeiro 2000.

BORENSTEIN, C. R. **A dinâmica dos sistemas de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. Florianópolis, 1996. Tese (Doutorado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico. 1º trimestre 1999. 45 p. Notas de aula.

BORENSTEIN, C. R., CAMARGO, C. C. de B. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.

BOURGEOIS L. J., EINSENHARDT, K. M. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835, 1988.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.

COMITÊ GESTOR. Comitê Gestor da Internet no Brasil. Disponível em <http://www.cg.org.br>. Acesso em: janeiro 2000.

FISCHER, A. **Mudança organizacional como garantia da competitividade ou sobrevivência**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

FOLHA. Caderno de Informática: Especial Internet 30 anos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 out. 1999.

FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California Management Review**. p. 88-103, Spring, 1983.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

HALL, R. H. **Organizações Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

\_\_\_\_\_. **Desarrollos Recientes en Teoria Organizacional: una revision**. **Ciência y Sociedad**, v. 15, n. 4, p. 376-411, oct/dic. 1990.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 567-575, 1980.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and enviromental determinism. **Administrative Science Quaterly**, v. 30, n. 2, p. 336-349, 1985

IBANEZ, Mirian. **Mandic.com.br (Um case de sucesso na Internet)**. São Paulo: Makron Books, 1999. 120 p.

INTERNET World. Rio de Janeiro, Mantelmedia, v. 2, n. 15, 1996

\_\_\_\_\_. Rio de Janeiro, Mantelmedia, n. 5, 1996a

KANTER, R. M. et al. **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it**. New York: Free Press, 1992.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1990.

LAWRENCE, P., LORSCH, J. **Organization and environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.

\_\_\_\_\_. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEINER, Barry M., et al. **A Brief History of the Internet**. Disponível em <http://www.isoc.org/internet/history/brief.html>. Acesso em 18 março 2001.

LINCOLN, Y. S., GUBBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

LOPES, Mikhail. Onde está o dinheiro? O gato comeu? Ninguém viu? **Revista Exame**, São Paulo, ano 34, n. 4, p. 118-121, 23 fev. 2000.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MELLO, L. F. **As mudanças organizacionais e seus stakeholders no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers, 1998.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A source book of new methods**. Beverly Hills, California: Sage, 1984.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

\_\_\_\_\_. Na emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quaterly**, v. 24, p. 582-589, dec. 1979.

\_\_\_\_\_. **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. The strategy concept: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quaterly**, v. 30, n.1, p. 160-197, 1985.

NOGUEIRA, A. S. **Padrão de concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVEIRA, L. C. P. **A estratégia como estratagema (ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

ORSSATTO, C. H. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, California: Sage Publ., 1986.

PBS. **Life on the Internet: Net Timeline**. Disponível em <http://www.pbs.org/internet/timeline/> Acesso em: 24 março de 1999.

PEDROSA, Monica Miglio. Internet multinacional. *Internet Business*, São Paulo, ano 2, n. 23, p. 36, julho 1999.

PETTIGREW, A. A contextualist research; a natural way to theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et. Al. (Eds.). **Doing Research that is Useful in Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

PETTIGREW, A. et al **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **The New Era of Strategy: Redefinindo e Implementando sua Estratégia para Vencer na Era da Concorrência Total**. Seminário Internacional. Realização: HSM-Cultura & Desenvolvimento. São Paulo: p. 7-130, maio 1997.

PROVEDORES. Disponível em <http://www.provedores.org.br>. Acesso em: janeiro 2000.

RNP. **Guia do Empreendedor Internet/Brasil - Versão 1.0**. Abril, 1996. 47 p.

\_\_\_\_\_. **Guia do Usuário Internet/Brasil - Versão 2.0**. Abril, 1996a. 72 p.

\_\_\_\_\_. Rede Nacional de Pesquisa. Disponível em <http://www.rnp.br>. Acesso em: janeiro 2000.

ROBBINS, S. P. **Organizations Theory: Structure, Design and Applications**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.

RÔÇAS, Christian. De graça!. *Revista Internet Business*, São Paulo, ano 3, nº 30, p. 46-51, fev. 2000.

ROSEMBROCK, M. A. **Alianças estratégicas no transporte aéreo: estudo de caso em empresa nacional**. Blumenau, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Regional de Blumenau.

SILVA, Helena. Briga de gente gr@nde. *Teletime*, São Paulo, Ano 2, n. 10, p. 20-21, julho 1999.

SOARES, Edileuza. O acesso gratuito vira o jogo na Internet. **Revista Informática Hoje**, São Paulo, ano 15, nº 488, p. 15, jan. 2000.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Adaptado por James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

VARGAS, Nilson. A Internet depois do terremoto. **Veja Vida Digital Edição Especial**, São Paulo, ano 33, n. 33, p. 22-30, agosto 2000.

VIEIRA, A. J. T. **O processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

VIEIRA, L. C. **Democracia representativa em empresas do setor elétrico: o caso da Celesc no período 1981-2000**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

WOODWARD, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Orxford 1965.



## **ANEXO 1: Lista das Pessoas Entrevistadas**

1. Gustavo de Souza Fonseca: Sócio da InterAccess Comunicações
2. Marcos Antônio do Livramento: Sócio da InterAccess Comunicações
3. Dimitri Eberhardt Prado: Proprietário da Fastlane Internet
4. Armando Araújo Filho: Sócio da Fast Pack Comunicações
5. Marcelo Emílio Pamplona: Sócio da Fast Pack Comunicações
6. Luiz Carlos Pereira: Proprietário da Business Co.